

GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA: DESCENTRALIZAÇÃO E AS NOVAS POSTURAS DO GESTOR ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Democratic-Participatory Management in Public Schools: Autonomy, Decentralization, and the New Roles of School Administrators in Strengthening the Educational Community

Tatiane da Silva Rocha¹.

¹ Professora da Rede Municipal de Educação de Itiúba-BA, graduada em pedagogia, pós-Graduada em Alfabetização e Letramento, Mestre em Ciências em Educação Cristã. Christian College of Educaler. E-mail: tatiane1216@gmail.com

Resumo

O presente estudo analisou a gestão democrático-participativa na escola pública, com ênfase na autonomia, na descentralização e nas novas posturas assumidas pelo gestor escolar no fortalecimento da comunidade educativa. A pesquisa fundamentou-se na compreensão de que a consolidação da gestão democrática no contexto educacional brasileiro esteve diretamente relacionada ao processo de redemocratização do país e às reformas educacionais intensificadas a partir da década de 1990. O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão democrático-participativa, fundamentada na autonomia e na descentralização, redefine o papel do gestor escolar na construção de uma comunidade educativa mais participativa e comprometida com a qualidade social da educação. Nesse cenário, a descentralização e a autonomia passaram a ser compreendidas como elementos estruturantes da organização escolar, configurando-se como instrumentos voltados à promoção da participação coletiva e à formação cidadã. O estudo de abordagem qualitativa e natureza bibliográfica, baseou-se na análise de obras e documentos legais que discutem a gestão democrática, o papel do gestor escolar e a construção do Projeto Político-Pedagógico. Os resultados evidenciaram que a efetivação da gestão democrático-participativa exige o rompimento com práticas centralizadoras e burocráticas, demandando do gestor escolar uma atuação articuladora, ética e comprometida com o diálogo e a cooperação. Constatou-se que o planejamento participativo e a liderança compartilhada constituem elementos essenciais para o fortalecimento da identidade institucional e para a melhoria da qualidade da educação pública. Concluiu-se que a gestão democrático-participativa representa um avanço significativo na organização da escola pública, embora sua consolidação dependa do engajamento permanente da comunidade escolar e do apoio do Estado.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Autonomia; Descentralização; Gestor Escolar; Participação.

Abstract

The present study analyzed democratic-participatory management in public school, with emphasis on autonomy, decentralization and new postures assumed by the school manager in strengthening the educational community. The research was based on the understanding that the consolidation of democratic management in the Brazilian educational context was directly related to the process of redemocratization of the country and the intensified educational reforms since the 1990. The overall objective of this study is to analyze how democratic-participatory management, based on autonomy and decentralization, redefines the role of the school manager in building a more participatory educational community committed to the social quality of education. In this scenario, decentralization and autonomy began to be understood as structuring elements of the school organization, configuring themselves as instruments aimed at promoting collective participation and citizen formation. The study, of qualitative approach and bibliographic nature, was based on the analysis of works and legal documents that discuss

democratic management, the role of the school manager and the construction of the Political-Pedagogical Project. The results showed that the effectiveness of democratic-participatory management requires breaking with centralizing and bureaucratic practices, demanding from the school manager an articulating, ethical and committed to dialogue and cooperation. It was found that participatory planning and shared leadership are essential elements for strengthening institutional identity and improving the quality of public education. It was concluded that democratic-participatory management represents a significant advance in the organization of public school, although its consolidation depends on the permanent engagement of the school community and support from the state.

Keywords: Democratic Management; Autonomy; Decentralization; School Manager; Participation.

Introdução

A educação pública brasileira tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, especialmente no que se refere às formas de organização e gestão escolar. Nesse contexto, a gestão democrático-participativa emerge como um princípio orientador das políticas educacionais, defendendo a participação ativa da comunidade escolar, professores, estudantes, pais, funcionários e sociedade civil, nos processos decisórios. Esse modelo de gestão fundamenta-se na construção coletiva, na transparência administrativa e na corresponsabilidade, buscando superar práticas centralizadoras e hierarquizadas historicamente presentes nas instituições escolares.

A partir da consolidação da gestão democrática como princípio legal na educação brasileira, especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), intensificou-se o debate sobre autonomia escolar e descentralização administrativa como elementos estruturantes da organização da escola pública.

Nesse cenário, o papel do gestor escolar também se ressignifica, deixando de assumir uma postura meramente burocrática para atuar como líder articulador, mediador de conflitos, incentivador da participação coletiva e promotor de práticas colaborativas.

Este estudo delimita-se à análise da gestão democrático-participativa no âmbito da escola pública, com ênfase nas dimensões da autonomia e da descentralização, bem como nas novas posturas exigidas do gestor escolar para o fortalecimento da comunidade educativa. Busca-se compreender como esses elementos se articulam na prática cotidiana da gestão e quais desafios e possibilidades se apresentam na consolidação de um modelo verdadeiramente participativo.

Diante disso, a problemática que orienta esta pesquisa pode ser expressa na seguinte questão: de que maneira a autonomia e a descentralização, enquanto características da gestão

democrático-participativa, influenciam as novas posturas do gestor escolar no fortalecimento da comunidade educativa? O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão democrático-participativa, fundamentada na autonomia e na descentralização, redefine o papel do gestor escolar na construção de uma comunidade educativa mais participativa e comprometida com a qualidade social da educação.

A justificativa deste estudo reside na relevância social e educacional da temática, considerando que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios no cotidiano das escolas públicas. Muitas instituições ainda apresentam práticas centralizadoras que limitam a participação coletiva e a construção de processos decisórios compartilhados. Assim, investigar as características da gestão democrático-participativa, e o papel do gestor escolar contribui para ampliar o debate acadêmico e oferecer subsídios teóricos para o aprimoramento das práticas de gestão, fortalecendo a qualidade da educação pública.

Fundamentação Teórica

As contínuas mudanças que ocorrem nos contextos sociais, econômico, político e cultural provocam um repensar sobre práticas e inserção de novas formas de trabalho, pautados por aspectos inovadores, competitivos e direcionados à produtividade.

Kisil (1998), nessa perspectiva, afirma que “um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança”. É essa uma das razões para que a escola e seus profissionais invistam cada vez mais em conhecimento, além de procurar socializá-lo, a fim de que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar, visto observar-se que “mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente”.

Nesse cenário de transformações é que se insere a gestão democrático-participativa, rompendo de vez com o modelo conservador, a qual em vez de se nortear por práticas isoladas, quando o gestor é “o centro de tudo”, cobra a participação democrática de diversos segmentos da sociedade. Assim, para um melhor entendimento do conceito de gestão democrática, preciso se torna partir de uma reflexão sobre as transformações que se processaram historicamente. Fica fácil, com isso, a compreensão de que a gestão democrático-participativa tem a função de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de

conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (Brasil, 2005).

No setor educacional, a gestão democrática vem sendo defendida como uma dinâmica que se efetiva nas unidades escolares, objetivando a garantia de processos coletivos de participação, bem como de decisão. Essa discussão, por sua vez, tem respaldo na legislação educacional. Foi a partir da década de 80, com a inclusão do Inciso IV, do Art. 206 da Constituição Federal, que foi estabelecida a “gestão democrática do Ensino Público na forma da Lei.” Embora, com certa superficialidade, com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96 trata a questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante (art. 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiramente, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, em segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Bordignon; Gracindo, 2004, p. 147). Penin e Vieira (2002, p. 13) assegura, nessa discussão, que a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”.

Portanto, o papel da escola deve estar de acordo com os interesses da sociedade atual, ou seja, a escola precisa assumir as características de uma instituição que atenda às exigências geradas por esses fatores e as impostas pelo novo modelo de sociedade: a Sociedade do Conhecimento. Logo, evidencia-se que a gestão democrática se caracteriza a partir de um processo de participação coletiva. Tal forma de administrar a educação implica em um fazer conjunto, permanentemente em processo, processo esse contínuo, baseado nos paradigmas emergentes da sociedade do saber, fundamentando, nesse sentido, a concepção de qualidade na educação e definindo, também, a finalidade da escola.

Assim, é preciso que o setor educacional siga novas diretrizes, não assumindo características de uma gestão baseada no modelo conservador, no qual as relações sejam verticalizadas, mas sim que sejam norteadas por práticas onde se façam presentes a descentralização e, sobretudo a autonomia.

Metodologia

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e exploratória. O estudo será desenvolvido por meio da análise de obras, artigos científicos, documentos legais e produções acadêmicas que discutem a gestão democrática, a autonomia escolar, a descentralização administrativa e o papel do gestor escolar. A análise dos dados será realizada de forma interpretativa, buscando estabelecer relações entre os referenciais teóricos e os desafios práticos da gestão escolar contemporânea.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não houve envolvimento direto com sujeitos, dispensando, portanto, procedimentos éticos relacionados à pesquisa de campo. Entretanto, foram respeitados os princípios éticos da produção científica, assegurando a correta citação das fontes utilizadas e a fidelidade às ideias dos autores analisados.

Resultados e Discussão

A análise dos resultados permitiu identificar que, em períodos anteriores ao processo de redemocratização do país, a organização das escolas esteve fortemente vinculada a políticas educacionais de caráter centralizador. Nesse modelo, as decisões administrativas e pedagógicas eram predominantemente concentradas em instâncias superiores, o que limitava a participação dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

No entanto, observou-se que, a partir da década de 1990, impulsionada pelas demandas sociais por maior democratização das instituições públicas, a escola passou gradualmente a direcionar suas práticas para formas de organização mais participativas e democráticas.

De acordo com Ledesma (2008), esse movimento de transformação intensificou debates que já vinham sendo construídos desde a década de 1980, período marcado por reflexões sobre a democratização da educação no Brasil. Tais discussões contribuíram significativamente para o desenvolvimento de reformas educacionais e estimularam a produção acadêmica voltada à análise da gestão educacional.

Nesse contexto, passou a ganhar destaque temas considerados essenciais para a construção de uma escola mais democrática, entre eles a descentralização administrativa, a ampliação da autonomia escolar, a escolha do diretor pela comunidade, a participação social nos processos decisórios e a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico.

Os resultados obtidos também confirmaram com base nas contribuições de Lück (2000), que a descentralização passou a ocupar posição estratégica no processo de fortalecimento da autonomia das instituições escolares. Contudo, ressaltou-se que a descentralização não deve ser

compreendida como um objetivo final em si mesma, mas como um mecanismo que possibilita a construção de práticas educativas mais democráticas. Nesse sentido, tanto a descentralização quanto a autonomia assumem o papel de instrumentos voltados à formação de estudantes capazes de participar de forma crítica e consciente da vida social.

Ainda nessa perspectiva, verificou-se, conforme Ledesma (2008), que a consolidação de um modelo de gestão democrática exigiu o distanciamento de concepções administrativas inspiradas em modelos empresariais aplicados à educação. Nesse novo cenário, tornou-se necessário promover práticas que estimulassem a gestão colegiada, o compartilhamento de responsabilidades e a participação coletiva nos processos decisórios. Tais mudanças foram fundamentais para fortalecer a construção de uma escola com maior autonomia em suas dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

No que diz respeito à autonomia, os resultados indicaram, à luz das reflexões de Freire (1996), que ela não pode ser entendida como um ponto de partida previamente estabelecido. Ao contrário, trata-se de um processo contínuo de construção que se desenvolve ao longo das experiências vividas pelos sujeitos. Dessa forma, a participação consciente nos diferentes espaços da vida social (incluindo o ambiente escolar) configura-se como elemento fundamental para o exercício da autonomia e da cidadania.

Essa compreensão encontra correspondência nos princípios da gestão democrática apresentados por Brasil (1998), os quais destacam três dimensões fundamentais para a organização das instituições escolares: a descentralização, caracterizada pela construção coletiva das decisões e pela superação de estruturas hierárquicas rígidas; a participação, entendida como o envolvimento efetivo de todos os sujeitos que integram a comunidade escolar (professores, estudantes, funcionários, famílias e demais membros da sociedade local) nos processos de gestão; e a transparência, relacionada à socialização das informações e decisões institucionais com a coletividade.

Com base nas contribuições de Libâneo (2001), os resultados também evidenciaram que a autonomia escolar pode ser compreendida como a capacidade da instituição de definir seus objetivos educacionais, organizar suas práticas e administrar seus recursos com certo grau de independência em relação às instâncias centrais do sistema educacional. Ainda que essa autonomia seja condicionada por fatores estruturais e pela dependência das políticas públicas educacionais, ela possibilita à escola construir coletivamente seus caminhos e fortalecer sua identidade institucional.

Observou-se, ainda, que a autonomia constitui um dos pilares fundamentais da gestão

democrática e participativa. Nesse sentido, ela não deve ser entendida como uma concessão concedida pelas instâncias superiores do sistema educacional, mas como uma conquista construída a partir das necessidades e das iniciativas da própria comunidade escolar. Conforme destaca Gadotti (2001), a autonomia resulta do exercício contínuo do poder compartilhado, exigindo o engajamento permanente dos diferentes sujeitos envolvidos na vida escolar.

Por outro lado, conforme ressaltado por Gadotti (1994), a autonomia das escolas não se configura como absoluta. O Estado permanece responsável por garantir condições de funcionamento às instituições de ensino, exercendo funções relacionadas à avaliação, supervisão e apoio técnico-administrativo. Dessa forma, os resultados indicaram que a gestão democrática não implica a retirada do Estado do processo educacional, mas sim a redefinição de seu papel, estabelecendo novas formas de parceria e corresponsabilidade entre poder público e comunidade escolar. Nesse contexto, Barroso (2001) aponta a necessidade de observar determinados princípios orientadores capazes de evitar o fracasso das iniciativas voltadas ao fortalecimento da autonomia escolar. Entre esses princípios destacam-se a coerência entre discurso e prática, a efetiva participação dos sujeitos envolvidos e o compromisso coletivo com os processos de transformação institucional.

Em continuidade às análises relacionadas à autonomia e à descentralização, verificou-se que as mudanças no modelo de gestão democrático-participativa provocaram também uma redefinição significativa do papel do gestor escolar. Observou-se que o modelo tradicional, marcado pela figura do (diretor centralizador) responsável por concentrar e executar as decisões administrativas passou gradualmente a ser substituído por uma concepção de gestão baseada na articulação entre diferentes sujeitos da comunidade educativa.

Nesse novo cenário, o gestor escolar deixou de atuar exclusivamente como administrador e passou a exercer funções que envolvem mediação, liderança e articulação entre os diversos segmentos da escola. Os resultados evidenciaram que as novas atribuições exigem do gestor maior sensibilidade para compreender as demandas educacionais contemporâneas e capacidade de promover práticas baseadas na participação coletiva.

No que se refere ao planejamento institucional, os resultados indicaram que essa atividade constitui uma das funções centrais do gestor escolar. Conforme afirmam Kuenzer, Calazans e Garcia (1990), todo processo de mudança exige direção e definição clara de objetivos. Dessa forma, tanto as ações pedagógicas quanto as administrativas e financeiras da escola demandam planejamento sistemático e acompanhamento constante, especialmente quando dependem de políticas públicas destinadas a garantir acesso, permanência e qualidade

da educação.

Outro aspecto destacado refere-se à elaboração do Projeto Político- Pedagógico (PPP), considerado instrumento fundamental para a organização do trabalho pedagógico. Conforme Bartnik (2011), a efetivação da gestão democrática requer planejamento intencional e organização das práticas educativas, elementos que se materializam na construção coletiva do PPP. Nesse sentido, a elaboração participativa desse documento representa um desafio significativo para as escolas, mas também se constitui como estratégia essencial para fortalecer a identidade institucional e orientar as ações pedagógicas.

Os resultados indicaram ainda que a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de planejamento vai além de uma dimensão meramente técnica. Trata-se de uma prática que atribui significado ao trabalho pedagógico e fortalece o compromisso coletivo com as decisões tomadas. Assim, a gestão compartilhada se configura como exercício concreto de autonomia e como elemento estruturante do projeto educativo da escola.

No âmbito das relações interpessoais, verificou-se que o gestor escolar desempenha papel fundamental na construção de um ambiente organizacional pautado pelo respeito, pela cooperação e pelo diálogo. Conforme destaca Dalmas (1994), a ausência de atitudes marcadas por hostilidade ou individualismo constitui condição essencial para o sucesso do planejamento participativo.

Em consonância com essa perspectiva, Paro (2003) afirma que a administração escolar baseada na cooperação recíproca favorece a construção de um trabalhador coletivo, orientado por objetivos comuns e comprometido com o projeto educativo da instituição.

Além disso, os resultados evidenciaram que o gestor assume papel de liderança no processo educativo. Robbins (2002) destaca que a liderança exerce função essencial na orientação dos grupos em direção às metas estabelecidas. Nesse sentido, a atuação do gestor deve estar associada a princípios éticos, coerência nas ações e compromisso com a coletividade, elementos fundamentais para a construção de relações de confiança entre os profissionais da escola.

No campo da formação profissional, também se evidenciou a importância da participação do gestor em processos de formação continuada, bem como do incentivo à qualificação permanente dos demais profissionais da instituição. Por fim, no que se refere à dimensão administrativa, observou-se que o gestor escolar também assume responsabilidades relacionadas à administração dos recursos financeiros da instituição. No

entanto, essa função deve ser exercida de forma articulada com estruturas colegiadas, garantindo transparência e participação nas decisões. A partir das contribuições de Lück (2008), foi possível compreender que as funções do gestor escolar podem ser organizadas em duas dimensões interdependentes (administrativa e pedagógica) conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Funções do Gestor Escolar segundo Lück (2005; 2008)

Dimensão	Funções do Gestor Escolar
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar e articular as unidades competentes da escola; - Controlar os recursos materiais e financeiros; - Articular e gerir os recursos humanos; - Promover a articulação escola-comunidade; - Relacionar-se com os níveis superiores da administração do sistema educacional; - Formular normas e regulamentos em conformidade com os objetivos institucionais; - Supervisionar e orientar os profissionais aos quais foram delegadas responsabilidades.
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar e apoiar ações educativas em consonância com os objetivos e princípios institucionais; - Exercer liderança e inspirar a comunidade escolar na busca de enriquecimento do processo educativo; - Promover cooperação e ação integrada entre os membros da escola; - Garantir um processo de comunicação claro e aberto, interna e externamente; - Estimular práticas inovadoras e a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem.

Fonte: adaptado de Lück (2005; 2008)

A análise do quadro evidenciou que as funções do gestor escolar se distribuíram em duas grandes dimensões interdependentes. A dimensão administrativa assegurou o funcionamento estrutural da instituição, enquanto a dimensão pedagógica concentrou-se na promoção da qualidade do processo educativo.

Os resultados permitiram concluir que a atuação do gestor ultrapassou a mera administração burocrática, assumindo caráter articulador, integrador e mobilizador. Evidenciou-se que o equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica constituiu condição essencial para o fortalecimento do projeto educativo e para a consolidação da gestão democrático-participativa na escola pública.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão democrático-participativa na escola pública, com ênfase na autonomia, na descentralização e nas novas posturas assumidas pelo gestor escolar no fortalecimento da comunidade educativa. A partir da análise bibliográfica realizada, foi possível compreender que a consolidação da gestão democrática resultou de um processo histórico vinculado à redemocratização do país e às reformas educacionais iniciadas a partir da década de 1990.

Os resultados evidenciaram que a descentralização e a autonomia constituem fundamentos essenciais da gestão democrático-participativa, não sendo compreendidas como fins em si mesmas, mas como meios para promover a formação cidadã e a construção coletiva do espaço escolar. Verificou-se que a autonomia não se apresenta como concessão externa, mas como conquista decorrente da atuação consciente e participativa dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Constatou-se, ainda, que a implementação da gestão democrática exige o rompimento com práticas centralizadoras e modelos meramente burocráticos de administração escolar.

Nesse contexto, o papel do gestor escolar foi ressignificado, deixando de assumir postura exclusivamente administrativa para atuar como líder articulador, mediador de conflitos, incentivador da participação coletiva e responsável pela integração entre as dimensões pedagógica e administrativa da escola.

A análise também demonstrou que o planejamento participativo, materializado especialmente na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, constitui instrumento fundamental para a efetivação da gestão democrática. A participação ativa dos diferentes segmentos escolares fortalece o compromisso com as decisões tomadas e contribui para a construção de uma identidade institucional pautada na cooperação, na transparência e na corresponsabilidade.

Além disso, evidenciou-se que a liderança exercida pelo gestor escolar deve estar fundamentada em princípios éticos, na capacidade de diálogo e na promoção de um ambiente organizacional acolhedor e colaborativo. O equilíbrio entre a gestão de recursos e a condução do processo pedagógico mostrou-se determinante para o sucesso das ações escolares e para o fortalecimento da qualidade da educação pública.

Dessa forma, conclui-se que a gestão democrático-participativa representa um avanço significativo na organização da escola pública, ao valorizar a participação, a autonomia e a descentralização como pilares da construção coletiva. Contudo, sua efetivação depende do compromisso permanente do gestor escolar, da comunidade educativa e do Estado, exigindo

articulação, formação continuada e engajamento político-pedagógico. Ressalta-se, portanto, que o estudo contribui para ampliar a reflexão acerca do papel do gestor escolar na contemporaneidade, destacando a necessidade de práticas cada vez mais democráticas, colaborativas e comprometidas com a formação integral dos estudantes e com a transformação social por meio da educação.

REFERÊNCIAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão escolar: perspectivas e práticas**. Curitiba: Ibplex, 2011.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: **o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Distrito Federal: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, Distrito Federal, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília, Distrito Federal: Ministério da Educação, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**. Brasília, Distrito Federal: Ministério da Educação e do Desporto, 1998.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEDESMA, Maria Rita Kaminski. **Gestão democrática da educação: perspectivas e desafios**. Curitiba: Champagnat, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 4ª. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar, Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. Administração Escolar: introdução crítica. 12ed, São Paulo: Cortez, 2003

PENIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia. L. Refletindo sobre a função social da escola. In VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). Gestão da escola – desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: 2002