

A Gestão Democrática e a formação de profissionais mais autônomos

André Henriques Fernandes Oliveira¹

Resumo – Neste trabalho, pretendo criar uma reflexão entre a relação do planejamento de gestão escolar com o Projeto Político-Pedagógico (PPP), dentro de uma proposta de gestão democrático-participativa, com a formação de um sujeito autônomo. Usarei de revisão bibliográfica a fim de demonstrar que esse tipo de gestão cria uma experiência de vida republicana ao estudante e que essa, sendo emancipatória, pode ser proveitosa no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico; Gestão Democrático-Participativa; Cultura Organizacional.

Abstract – In this work, I intend to create a reflection between the relationship between school management planning and the Political-Pedagogical Project (PPP), within a proposal of democratic-participatory management, with the formation of an autonomous subject. I will use a bibliographic review to demonstrate that this type of management creates a republican life experience for the student and that, being emancipatory, can be profitable in the job market.

Keywords: Political-pedagogic Project; Democratic-Participative Management; Organizational Culture.

1. Introdução

Teoricamente é preciso lembrar, em primeiro lugar, que um diretor não é apenas um administrador. Ele é, antes de tudo, um educador. Sua forma de conduzir a vida escolar tem repercussões profundas, se bem que nem sempre aparentes, na formação do aluno. [...] A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, pelo contrário, acha-se inextricavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e de seus atos. (DIAS, 1967, p. 9 *apud* PARO, 2015, p. 27)²

Apesar das ressalvas que Vitor Paro (2015) faz em relação à José Augusto Dias (1967), quando esse se aproxima de uma dicotomia entre os atos de administrativos e os pedagógicos, essas palavras tocam fundo no momento em que no Brasil se discute que educação queremos para nossos estudantes. Quem administra, quem pensa a gestão escolar, seja nos ministérios, secretarias, ou na própria escola, não pode deixar de ter sempre em mente que é um educador antes de tudo.

¹ Etec Guaracy Silveira, e-mail: andre.oliveira303@etec.sp.gov.br.

² DIAS, J. A. **O magistério secundário e a função do diretor**. São Paulo, 1967. 167. Tese (Doutor em Educação) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Em *Diretor Escolar: educador ou gerente?* (2015), Paro insiste na ideia de que a administração escolar não está desvinculada do processo pedagógico, do processo de ensino-aprendizagem. Para o autor, administração tem o mesmo significado de gestão³ e significa administrar recursos para um fim. No caso da escola, o fim é o aprendizado dos estudantes. É evidente que há atividades intermediárias, ou em suas palavras, atividades-meio para o funcionamento da escola, para que essa dê condições para que haja aulas. Porém, a atividade-fim, a aula, é a razão da escola. Sendo assim, o autor mostra que a administração escolar é inseparável do processo pedagógico, uma vez que os recursos a serem geridos só serão avaliados bem ou mal aplicados de acordo com a formação dos estudantes.

A partir de reflexões sobre o que é gestão escolar, no presente trabalho, estabelecerei uma sugestão de como realizar um plano de gestão democrática e como isso poderá incidir na formação de profissionais mais autônomos.

2. Gestão escolar para quem e para quê?

Quando se pensa em recursos escolares a serem administrados, pensa-se em recursos financeiros (verba das secretarias, PDDE, etc.), recursos humanos (professores, auxiliares, secretários, etc.), recursos pedagógicos (livros didáticos, livros paradidáticos), infraestrutura (prédio, recursos audiovisuais, laboratórios, etc.). Porém, um recurso, em geral, não é levado em consideração e, do ponto de vista que defendo, é fundamental para um Gestor Escolar: os recursos políticos. O ser humano, além de ser naturalmente social, é um ser político (ARISTÓTELES, 2011). Há na escola diversas disputas políticas, desde as diretrizes vindas de prefeito, governador ou presidente de ocasião até as demandas da comunidade escolar (estudantes, pais, professores, etc.).

Quando se dá conta do fator político, o Gestor Escolar tem que saber lidar e mediar essa série de interesses – muitas vezes interesses que concorrem entre si – para poder permitir que a atividade-fim da escola, a aula, possa transcorrer da melhor maneira para que o estudante possa realizar seu processo de ensino-aprendizagem atendendo aos anseios da sociedade.

Quando falamos de política, precisamos levar em conta que o Brasil é um país de democracia recente, com uma cultura política restrita a uma pequena parcela da sociedade. Essa pequena parcela, em sua maioria, formada também pela elite financeira. E isso acaba influenciando um apoliticismo.

³ Em palestra divulgada pela TV Univesp, a Professora Dra. Lourdes Marcelino Machado ressalta que o termo Gestão Democrática foi cunhado mais pela palavra Democrática do que por Gestão. A ênfase era para que os processos administrativos ou de gestão fossem tomados de forma democrática. Podemos depreender que, pragmaticamente, a palavra Administração se aproxima sempre de uma ação realizada por um líder, de forma centralizada, o que não combina com democracia. (Disponível em <<https://youtu.be/VFITnKo0x-k?list=PLvKqKtU4si8XuMQArtQFD-r2WWW3Z6SBy>>. Acesso 24 jul. 2017)

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Apesar de não ser um fenômeno exclusivamente brasileiro, o apoliticismo aqui é muito forte e poderia se destacar várias razões para isso, mas duas são particularmente interessantes para esta análise: a primeira viria da comparação do filósofo francês Francis Wolff, que afirma que o “[..] O povo está para a democracia como Don Juan está para as mulheres: a conquista mobiliza toda a sua energia, mas a posse o entendia”⁴. A segunda explicação tem a ver com a herança lusitana do sebastianismo: o brasileiro historicamente sempre esperou por líderes para ter seu destino alterado e procurou poucas vezes ser agente ativo na mudança de rumo de sua história. Isso se reflete em todas as camadas da sociedade e em todas as atividades. Não poderia, então, ser diferente com a educação.

Quando passamos isso para decisões da gestão escolar, numa gestão democrática, espera-se que organização da escola não se dê simplesmente da diretriz de um diretor eleito, sobretudo no caso da escola públicas. A forma de funcionar da escola vem do Projeto Político-Pedagógico (PPP). E do ponto de vista das recursos e interesses políticos dentro da escola, dois pontos são importantes para se entender o que, em geral, observa-se na elaboração dos PPP: 1 – o apoliticismo brasileiro; 2 – a busca pelo poder. Como já abordado o ponto número 1, vamos ao 2. Como no Brasil ainda não houve um ciclo de educação emancipadora (FREIRE, 1987), em geral, o brasileiro busca seu espaço no poder para gerar opressão: uma opressão que por algum momento em suas vidas já sofreu.

Esses dois pontos geram um conflito imenso no cenário da educação: por mais que haja um diretor disposto a realizar uma gestão democrática, falta, por parte da comunidade escolar, vontade de participar. Também, há o contrário: há gestores que usurpam esse espaço, fingem ouvir a comunidade, mas arrogam para si a redação do PPP e de qualquer outra decisão a ser tomada.

O mais difícil para o diretor, muitas vezes, é alinhar os anseios da comunidade com as diretrizes impostas pela administração pública. A educação pública, sobretudo a partir da década de 90 do século passado, passa por um processo de sucateamento e privatização (PEREIRA, 2008 e PIAIA e SCALABRIN, 2011). A fim de buscar índices que resultam, em sua maioria, apenas em crédito em bancos internacionais para financiar obras de infraestrutura e, na minoria das vezes, obras ligadas à educação: governos tomam decisões de forma vertical, que o diretor terá que empurrar goela baixo da comunidade (MAIA e COSTA, 2013).

Ao gestor, restará sempre o dilema, que ele deve dividir com o restante da comunidade: se se quer uma escola de qualidade ou uma escola que atinja os índices desejados pelo executivo da administração pública. Pode até parecer uma contradição, mas não é: ou se pensa em uma escola com qualidade, com autonomia do corpo docente, com autonomia da comunidade quanta a avaliações que a instituição irá se submeter; ou se pensa na escola de resultados para as estatísticas governamentais.

⁴ A entrevista que o filósofo francês Francis Wolff deu à agência do Senado pode ser consultada no sítio: <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2012/06/20/201cdesinteresse-por-politica-ameaca-a-democracia201d>.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Um plano de gestão escolar envolve várias etapas: análise ou criação do regimento escolar; criação, análise ou atualização do PPP; calendário escolar; análise da matriz curricular; reuniões pedagógicas; planejamento das atividades escolares; etc. Administrar os esforços humanos, os recursos físicos e financeiros, também estão entre os encargos de um diretor. No entanto, para realização plena dessas atividades, é sem dúvida, necessária a atuação política do diretor. Política, e não partidária, que fique bem claro. A atuação política é dá ordem humana sempre e dará o Norte para se saber qual escola se quer.

A gestão escolar deve ter em mente para quem e para que ela deve atuar. E essa etapa não é simples. Normalmente, apesar de eleitos, diretores de escolas públicas são cargos designados. Por isso, costumam se sujeitar às imposições de seus superiores, a fim de se manterem em seus cargos. Uma escola de qualidade, debatida pela comunidade, numa gestão francamente democrática, pode se posicionar de forma diferente às políticas da administração pública executiva, seja de Municípios, Estados ou União, de momento. Isso pode gerar implicações à escola e à comunidade. É preciso ter firmeza em seus ideais, se quiser dançar fora do compasso.

3. Gestão democrático-participativa

Para Líbano (2012, p. 419):

A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

Por ter esse objetivo tão explícito, Paro (2015) argumenta que é preciso ter mais que cautela no momento de pensar a administração escolar a partir do viés capitalista, que domina os outros setores da sociedade. Empreendedorismo e qualidade total podem ser termos para quem administra instituições que possuem fim de prestar um serviço ou entregar um produto acabado. No entanto, na escola, não se entrega um produto. A natureza da atividade escolar é interativa e se dá reciprocamente com todos seus membros e, por isso, o gestor escola precisa ser um educador, e não apenas um administrador, para ter real dimensão dessa atividade.

Ainda de acordo com Paro (2015), ser diretor de uma empresa, em geral, é perseguir as metas dos produtores, defendendo seus interesses junto aos trabalhadores. A autoridade de ser diretor, nesse caso, é legitimada pelos detentores do capital. No entanto, a autoridade no âmbito escolar, para um bom ambiente escolar, não pode vir de maneira opressora. Deve vir de maneira democrática: “uma concordância livre e consciente”

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

[...] a autoridade é um tipo especial de poder estabilizado denominado “poder legítimo”, ou seja, aquele em que a adesão dos subordinados se faz como resultado de uma avaliação positiva das ordens e diretrizes a serem obedecidas. Apenas nessa segunda [...] aceção pode-se dizer que a autoridade se insere numa forma democrática de exercício do poder, na medida em que a obediência ocorre sem prejuízo da condição de sujeito daquele ou daqueles que obedecem. [...] (PARO, 2010, p. 40 *apud* PARO, 2015, p. 105-106)

Uma vez que os interesses dos professores devem estar coadunados com os da direção, o exercício democrático para decisão das ações escolares para ser o melhor meio de gestão escolar, sobretudo na escola pública, que é o enfoque do presente trabalho.

Há muitas concepções de organização escolar, como a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa. Para esse trabalho, irá nos interessar a democrático-participativa:

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada das decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, 2012, p. 447)

Ainda de acordo com Libâneo (2012), a valorização dos elementos internos do processo organizacional – planejamento, direção, organização, avaliação – é importante para obtenção do êxito escolar. Nesse tipo de gestão:

- Definição explícita de objetos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
- Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- Qualificação e competência profissional.
- Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados
- Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações. (LIBÂNEO, 2015, p. 449)

Nessa gestão, os objetivos e atividades são comuns, mas dependerá das habilidades e, principalmente, da responsabilidade de cada membro cumprir com seu papel. Podemos pensar que, nesse modelo, um modelo de República Democrática é vivenciado na escola.

4. Plano de Gestão Democrática: a construção do Projeto Político-Pedagógico

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

A função social da escola para Vygotsky (1998 e 2000 *apud* FREITAS, 2012)⁵ é ser mediadora do aprendizado do estudante. Segundo ainda o autor, a cultura, produto realizado pelo homem dado pela natureza, é quem medeia toda relação humana, seja social, histórica ou com a natureza. A escola faria mediação do conhecimento científico através do raciocínio teórico que levou a formulação daquele conhecimento, não apreendido no cotidiano do estudante (há também o conhecimento cotidiano, vivido no dia a dia de cada um).

Partindo desta ideia de escola como instância mediadora, Libâneo sugere três objetivos a serem observados na formação do estudante para uma escola pública de qualidade, em nosso atual momento: “preparação para os processos produtivos e para a vida em sociedade técnico-informacional, formação para a cidadania crítica e participativa e formação ética” (2012, p. 133).

Independentemente das razões de cada comunidade escolar, analisando nossa estrutura social, de trabalhos disponíveis, parece acertada essa observação para a formulação de um PPP. Além disso, a criação do PPP requer estudo curricular, análise do mercado de trabalho, análise das legislações municipais, estaduais e federais vigentes.

Requer estudo pedagógico. Conhecer os fundamentos pedagógicos que darão unidade à escola é fundamental: neles estarão as formas de avaliação de aprendizagem dos estudantes, as avaliações do processo escolar, as diretrizes para eventos escolares, trabalhos interdisciplinares, projetos de pesquisa. Para a direção, são elementos fundamentais na organização do plano de gestão.

A Direção é um elemento integrante do corpo escola, não é um membro destacado ou de hierarquia superior, a ser servido. Aliás, muito pelo contrário, cabe a essa o papel de criar condições para que processo escolar ocorra.

Fazer um planejamento da gestão escolar, em uma escola com gestão democrático-participativa, é uma tarefa árdua. É uma tarefa que requer habilidades políticas de todos os envolvidos. A Direção da escola tem papel fundamental nesse processo, uma vez que será ela a garantir que todas as necessidades da escola sejam contempladas nas discussões que deverão inclusivamente constar na redação do PPP.

O PPP norteará as ações e, inclusivamente, a forma de gerir a escola. Nesse ponto, o planejamento e o PPP ocupam quase o mesmo espaço. A diferença é que esse resulta de uma cultura escolar e o aquele está vinculado a períodos definidos.

O PPP pode e deve ser revisado regularmente para sempre estar conectado com os anseios da comunidade. Já o planejamento se dá ao início de um período letivo, por exemplo. Há instituições que fazem planejamentos para biênios, quinquênios. No entanto, o PPP sempre será a bússola para nortear o planejamento.

Se baseando na escola e formação pretendida expressas no PPP, a Direção consegue estabelecer uma coerência, mínima, na linha pedagógica a ser seguida. Daí, junto aos professores, é possível planejar as atividades durante o ano, não só dentro das disciplinas, mas, principalmente, nas atividades interdisciplinares.

⁵ VYGOTSKY, Lev S. *Manuscrito de 1929. Educação & Sociedade*, Campinas, v. 21, n. 71, p. 21-44, 2000.

_____. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 6. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Caminhando no planejamento das aulas, é possível estabelecer também uma avaliação mais consistente com o perfil de estudante, que se pretende formar. Isso cria uma situação para o estudante mais confortável, pois ele perceberá, ainda que desconheça o PPP, uma coerência na forma em que é pedido para demonstrar seu aprendizado. Essa unidade pedagógica não fere a autonomia do professor em sala de aula. Aliás, ela legitima a autonomia dos professores, uma vez que o projeto precisa derivar de um diálogo do qual o corpo docente é um dos principais participantes. Além do mais, isso dá suporte para que os diversos conhecimentos trabalhados por diversos professores possam encontrar um ponto de convergência.

À Direção escolar, isso é fundamental. Pode se preparar provas comuns a serem aplicadas em turmas de mesmo ciclo para verificar o desempenho global da escola, não verificando apenas o desempenho dos estudantes, mas se o trabalho pedagógico tem sido acertado. É também possível organizar eventos para cada ciclo de ensino, com metas a serem alcançadas.

A partir do PPP, e das atividades previstas, é que a Direção deve se pautar para fazer a proposta de calendário escolar a ser submetida ao Conselho Escolar.

É no PPP que a Direção deverá se pautar para tomar decisões urgentes e que não terão tempo hábil para serem submetidas ao Conselho de Escola. É possível pensar, inclusivamente, dentro do PPP um órgão colegiado de pessoas que permanecem mais tempo na escola para tomada dessas decisões.

O PPP está para escola, assim como a Constituição está para o país. E a Direção deve cumpri-la e guardá-la. Caberá ao diretor não se beneficiar dessa carta, então, como já dissemos, é o contrário. Ele deverá, junto à coordenação, garantir que os planos de aula entregue pelos professores não sigam apenas os planos de curso ou os PCN (Parâmetros Curriculares Nacionais), mas também o PPP.

Será a Direção que garantirá essa unidade de trabalho, verificando as avaliações, assistindo às aulas, analisando diários, garantindo materiais, salas, serviços da secretaria em dia para que os professores desenvolvam seu trabalho. A maneira de avaliar a própria equipe escolar deve ser observada pela equipe gestora também a partir do que rege o PPP.

Para tanto, o trabalho de redação do PPP não deve ser individual, nem fruto de uma única ou de poucas cabeças. Antes de tudo, deve ser produto da coletividade. Um bom PPP deve passar por assembleia da escola, com legitimação da comunidade, com debate aberto para que este documento reflita os anseios da sociedade em torno do formando que sai de cada unidade educacional. Nesse sentido, é preciso o fortalecimento dos órgãos colegiados dentro da escola, sobretudo os de representação docente e discente.

Esse método de gestão é sem dúvida mais trabalhoso. No entanto, com uma Direção que dê a devida importância a todos esses procedimentos, que trabalhe para incentivar a equipe e a comunidade escolar a participar desse processo, o resultado do trabalho resultará em uma escola mais coesa. Retomando Paro (2015) e Libâneo (2012), como o plano é de todos, como não é um trabalho despótico de um diretor de ocasião, a autoridade surge da aceitação, da adesão à função de cada membro e, assim, cada um sabe qual é seu papel, para poder cumpri-lo com competência e responsabilidade.

5. Considerações Finais

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

Tendo observado o atual momento do Brasil, não só na Educação, podemos verificar como há falta da vivência do embate, de fato, político em todas as camadas sociais. O apoliticismo nacional faz com que a maior parte da população se esquive de debates ideológicos: por não ter paciência, por comodismo, para evitar conflitos, mas muito por não acreditar que esse debate também é seu.

Percebendo como se organizam as escolas, é possível entender o quanto essa situação verificada pode ocorrer, em partes, pelo fato de os estudantes não vivenciarem uma experiência republicana na escola. A escola seria o primeiro espaço em que o cidadão em formação teria que entender que os interesses públicos precisam ser respeitados.

Poderíamos inclusivamente fazer um paralelo como a falta dessa vivência contribui para o cordialismo do brasileiro, apontado por Sérgio Buarque de Holanda (1996). O autor se remete à etimologia da palavra cordial, coração. Ele faz essa ligação com a emoção. O brasileiro é mais emocional do que racional. Esse traço de nossa personalidade faz com que repilamos hierarquia, disciplina, sejamos mais individualistas. Esse traço na vida pública faz com vejamos o Estado como uma expansão da família e, assim, somos afeitos ao paternalismo e compadrio.

A escola poderia ser o primeiro momento para que estudante possa vivenciar uma experiência diferente disso, se a escola fosse estruturada de outra forma. Para além do currículo formal, há currículo oculto formado pela cultura organizacional: “a natureza psicológica da pessoa é o conjunto das relações sociais, transferidas para dentro e que se tornam funções da personalidade e formas de sua estrutura.” (VYGOTSKY, 2000, p. 27 apud Freitas, 2012, p. 129). A estrutura psicológica se estrutura socialmente, de acordo com Vygotsky.

Uma gestão democrático-participativa pode criar um ambiente de aprendizado de vivência republicana. Isso não se daria apenas pela cultura organizacional em torno do estudante, mas também pela própria participação desse nos órgãos colegiados a que for chamado, seja no Conselho de Classe, no de Escola ou na formação de Grêmio Estudantil.

Com a equipe escolar e, sobretudo, com a Direção agindo em prol desse projeto, com respeito a todos que participam, com respeito e cumprimento das decisões deliberadas, mesmo quando o resultado seja controverso à posição pessoal, gerará um clima em que o estudante poderá depreender um sistema republicano, em que o interesse público se sobrepõe ao particular. O cordialismo brasileiro ainda é bastante presente e a escola pode ser, não de maneira utópica, mas, na prática, uma maneira para que o brasileiro se revise e aprenda viver melhor a vida republicana.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, vão se destacar os indivíduos que possam se adaptar melhor às adversidades e que tomem a frente na solução de problemas. Nesse sentido, a escola pode contribuir muito se contribuir para uma formação emancipatória e não apenas subserviente de cumprimento de obrigações. É claro que a escola necessita de normas e que essas devem ser cumpridas. No entanto, é necessário fazer o estudante compreender a importância dessas regras em seu processo de ensino-aprendizagem e, na medida da necessidade, chamá-lo a dialogar.

Referências Bibliográficas

Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo. Ícone Editora: 2007

BRUEL, A. L. de O. Estrutura e organização da educação básica. In: **Política e legislação da Educação Básica no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2010. pp. 96-109

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação e estratégias. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Raquel Aparecida Marra da Madeira. A cultura escolar como uma questão didática. In: LIBÂNEO, J.C., ALVES, N. (org.) **Temas de Pedagogia**: diálogos entre didática e currículo. São Paulo: Cortez, 2012. pp. 127-151

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 10ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

MAIA, B. J, COSTA, M. T. A. **Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político-pedagógico**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

PIAIA, K., SCALABRIN, I. S. **Um olhar sobre as políticas educacionais brasileiras**: desafios e possibilidades. X Congresso Nacional de Educação - Educere - PUC-PR, 2011.

PARO, V. H. **Diretor Escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015.

PEREIRA, Larissa Dahmer. **Educação e Serviço Social: do confessionalismo ao empresariamento da formação profissional**. São Paulo: Xamã, 2008.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas pública**. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 1998.