



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

GESTÃO PARTICIPATIVA: DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Ivan Lucas Alves Oliveira*
(UESB)

Geisa Pereira Gomes**
(UESB)

Tamires Silva de Souza***
(UESB)

Ubirajara Couto Lima****
(UESB)

RESUMO

Este trabalho apresenta alguns apontamentos sobre o processo de democratização da escola pública e sua contribuição para a qualidade da educação, tendo como fator precípua desse processo, a gestão participativa. Para assegurar a discussão, são apresentados dados de uma pesquisa realizada em duas escolas do município de Jequié, Bahia. Por meio da pesquisa participante e bibliográfica, ressaltamos algumas das abordagens importantes sobre a gestão participativa na escola. Dentre os resultados da pesquisa, percebeu-se que a gestão participativa vem se consolidando paulatinamente, com a implantação de mecanismos descentralizadores e democráticos no interior das escolas. Por outro lado, ainda há desafios a serem superados, como a cultura política tradicional, ainda predominante nas ações decisivas, de gestão e organização escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão participativa, Democratização, Qualidade da educação.

* Graduando do curso de pedagogia da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Grupo de Estudos de Ideologia e Lutas de Classes (GEILC). E-mail: ivanlucas.9@hotmail.com

** Graduanda do curso de pedagogia da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Grupo de Estudos de Ideologia e Lutas de Classes (GEILC). E-mail: geipergom@hotmail.com

*** Graduanda do curso de pedagogia da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Grupo de Estudos de Ideologia e Lutas de Classes (GEILC). E-mail: tamyts@hotmail.com

**** Mestre em educação pela Universidade Federal da Bahia. Prof. Assistente da UESB (Campus de Jequié). Grupo de Estudos de Ideologia e Lutas de Classes (GEILC). E-mail: bira.lima@hotmail.com



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

INTRODUÇÃO

A gestão participativa no âmbito escolar constitui-se numa prática que deve priorizar o desenvolvimento integrado de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico. Diante dos inúmeros desafios enfrentados pela educação pública, na configuração da escola que temos e conhecemos, procuramos discutir por meio desse trabalho, questões pertinentes do processo de democratização da escola e sua contribuição para a qualidade da educação, percebendo na gestão participativa, a forma pela qual tal processo pode se efetivar contundentemente.

Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é apresentar alguns apontamentos sobre o processo de democratização da escola pública e sua contribuição para a qualidade da educação, tendo como fator precípua desse processo, a gestão participativa.

Dessa forma, percebeu-se durante a pesquisa realizada em duas Escolas Municipais de Jequié, Bahia, uma acentuada disponibilidade da gestão, representada pelas diretoras, na materialização de uma política participativa e democrática para a construção de um projeto administrativo e pedagógico que integrasse os sujeitos da escola e a comunidade na tomada de decisões. Assim, verificou-se que a gestão participativa vem se consolidando paulatinamente, com a implantação de mecanismos descentralizadores e democráticos no interior das escolas. No entanto, ainda há desafios a serem superados, como a cultura política tradicional, ainda predominante nas ações decisivas, de gestão e organização escolar.

. O trabalho é constituído por fundamentação teórica, por metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa e organizar os dados e por considerações finais, onde são lembrados os resultados, e sugestões necessárias para resolver os problemas, ou fortalecer as ações significativas, são dadas.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

As atuais discussões do cenário nacional da educação estão centradas nas novas perspectivas que têm dirigido e organizado a escola pública brasileira. A grande visibilidade dada a essas questões estão sendo refletidas no contexto vivido pelos sujeitos que, cotidianamente, experienciam situações desafiadoras para a melhoria na qualidade da educação oferecida pela escola. Nesse sentido, a gestão democrática tem se sido uma das propostas mais assíduas para o âmbito educativo, sendo que, os aspectos legais que configuram essa realidade ascendente, a Constituição Nacional de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, são os princípios imprescindíveis para sua asseguuração.

A escola como núcleo da culminância de experiências sociais, culturais, formativas e informativas, tem sido redirecionada a dinâmicas opostas às práticas históricas e tradicionalistas que se perpetuaram até os dias atuais, quando acentua a participação como motor precípua das situações ocorridas em seu contexto. Conforme Libâneo (2002, p. 87), a participação é o meio principal de garantir a gestão democrática, quando permite o envolvimento coletivo dos sujeitos que integram a escola no processo de tomada de decisões e no direcionamento da sua organização. A participação, dessa forma, possibilita uma ampla compreensão dos objetivos e das metas da escola, quanto à sua estrutura organizacional, sua dinâmica e suas relações com a comunidade, proporcionando uma atmosfera de ação que privilegie o ajuntamento entre professores, alunos e pais.

Visto que a participação é um princípio democrático e a democracia é um trabalho de coletividade humana, para que se efetive, sua concretização sugere a tentativa de prosperar, vulnerável a desaparecer, mas também de ressurgir. Sendo uma construção contínua, ao tempo que se faz quando se é, pode-se compará-la ao



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

amor, enquanto sentimento, que não se compra, nem se decreta, mas se vive e se constrói (TORO, 2005).

Assim, a perspectiva participativa ao tempo que possibilita a efetivação da democracia na escola entrecruza-se com ações indispensáveis para garantir a qualidade da educação. Sobre essa óptica, a participação é um ensejo imprescindível para a obtenção significativa e democrática das finalidades da escola, as quais se encontram entrelaçadas aos processos de ensino e aprendizagem.

É, pois, a cultura política brasileira marcada pela centralização, pela contraposição de forças políticas distintas e conflituosas. Entender a culminância desse processo é imprescindível para compreender como os reflexos deste atingem constantemente o fazer educativo da escola, sua práxis educativa. Segundo Jacobi (2000):

A análise dos processos existentes está permeada pelos condicionantes da cultura política, tanto no Brasil, como no resto dos países da América Latina, marcados por tradições estatistas, centralizadoras, patrimonialistas e, portanto, por padrões de relação clientelistas e meritocráticas. Entretanto, estes condicionantes não têm sido necessariamente um fator impeditivo para a emergência de uma diversidade de formas de participação dos setores populares, embora entre estas haja aquelas que ainda se situam no escopo das práticas de contextos mais tradicionais e outras que as contradizem abertamente. (2000, p. 14)

Na ambiência da escola não é diferente, nos deparamos com práticas gestoras, docentes e sociais unedecidas por esse tradicionalismo político enraizado. Mas, mesmo assim, reconhecemos os passos significativos dados, com a institucionalização dos movimentos de participação na conjuntura sócio-política brasileira, no decorrer da transitoriedade de governos.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

De acordo com Madeira (1998 apud FREITAS 2000, p. 50) as políticas de educação não oportunizam a participação dos sujeitos em suas definições e formatações, possibilitando a esses, apenas à aceitação do que já foi elaborado, planejado, como se esses sujeitos fossem somente meros receptores do processo, sendo que o sucesso da implementação das políticas educacionais implica a valorização de pessoas. O exercício da gestão participativa, aberta ao diálogo, proporciona vantagens em termos de processos e resultados, pois os sujeitos são significados e compreendidos como agentes. É por meio deles que as coisas acontecem no cerne da escola, quando as políticas educacionais são implementadas ou arquivadas, através da conflituação de propostas, processo inerente ao homem cidadão. Focando-se no indivíduo, a gestão participativa na escola pode trazer benefícios à sua comunidade (FREITAS, 2000).

Se tratando de participação, não podemos pensar o “participar” somente como “fazer parte”, pois, além disso, “participar” implica tomar decisões e acarreta as responsabilidades delas decorrentes. Paraphrasing Demo (1993, p. 18), participação é um processo de conquista que não deve ser imaginada completa, pois é em essência inacabada. Assim, também não deve ser entendida como dádiva, concessão ou algo já preexistente.

A participação, como política social e ato democrático, só será possível, se conseguir produzir as próprias leis, as regras e os regulamentos que vigoram a vida sócio-política. A democracia exige a ampliação da representação pela participação, gerando também, outros mecanismos que permitam a efetivação da participação como ato político, decisivo, que se estabelece à medida que há a geração de um direito novo (CHAUÍ, 2009).



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Gestão Participativa no contexto escolar

A participação é apontada por Paro (1996) como uma necessidade efetiva da sociedade civil para a construção de uma autonomia em relação ao Estado, o qual por sua vez, tem defendido os interesses de uma minoria dominante, negligenciando os serviços essenciais que a população tem direito. Ressalta-se que essa construção só poderá acontecer na medida em que os beneficiados pela democratização da escola puderem participar ativamente nas decisões que dizem respeito aos seus objetivos e às formas de alcançá-los.

Hora (1994) considera que a participação da comunidade na escola é imprescindível para a democratização deste espaço, porém, para que isso ocorra, é preciso admitir a unificação das relações internas da unidade escolar, com a participação de professores, gestores, alunos, pais e funcionários nas ações de decisão e organização da mesma.

A participação é um princípio democrático, e é a partir dela que se movimentam determinados ideais de respeito e cumplicidade civil. É uma possibilidade que se estende a todos, pela própria condição, enquanto direito. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no artigo 14, preconiza como princípios para a gestão democrática, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

O conselho escolar (CIKESI, ROMAO, 1997) é um colegiado que aglutina pais, alunos, professores, diretor, pessoal administrativo e operacional para gerir coletivamente a escola, podendo ser um espaço que atenda e/ou se direcione aos interesses da comunidade de seu entorno. A partir dele, é possível que a população acompanhe e controle a qualidade da educação que é oferecida pela escola, bem como a ação que o Estado realiza.

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Assis (2004, p. 63) expõe que o conselho escolar “permite uma forma inovadora da gestão pública pelo exercício da cidadania, incorporando as forças vivas de uma comunidade à gestão de seus problemas e à implementação de políticas que possam solucioná-los”. Esses colegiados têm sido instituídos nas escolas como espaços de democratização. Podemos assegurar que na prática eles só podem colaborar, eficazmente, para a melhoria na qualidade da educação, se forem compostos por indivíduos que compreendam sua função e suas possibilidades democráticas para o contexto escolar.

Fonseca e Oliveira (2009) consideram que a escola democrática, participativa, requer profissionais engajados e comprometidos com a sua transformação cotidiana como a discussão e construção do projeto político-pedagógico, através de princípios coletivamente pactuados.

Demo (1993) afirma que muitas propostas participativas servem apenas para camuflar novas formas de repressão, podendo representar a mera preocupação em fazer algumas concessões para não incorrer nas posições privilegiadas. Ademais, nos leva a afirmar que a participação democrática na escola envolve questões mais complexas, que vão muito além da institucionalização de mecanismos participativos para buscar integrar efetivamente todos os segmentos da escola em suas ações, de modo que, estes possam contribuir significativamente.

Para tanto, é imprescindível que a escola desconstrua a concepção de diretor como chefe da instituição e avance para a gestão democrática, pautada nos aspectos coletivamente construídos por meio de vários mecanismos, tais como o conselho escolar, a eleição direta para diretores, os grêmios estudantis e outros, que garantam aos pais, alunos e comunidade, deliberar sobre as questões da escola, a qual deverá garantir a construção da democracia participativa e a vivência dessa prática na sua organização, buscando eliminar o autoritarismo marcante em sua gestão.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Os desafios da gestão participativa na escola

Entendemos que muitos desafios são enfrentados pela gestão de uma escola, como aqueles, que durante o período da pesquisa, notamos com veemência, tanto na fala dos sujeitos da escola que nos permitiram uma conversa aberta, mediada por interrogativas pré-elaboradas, como também, os que podíamos perceber com nossos próprios olhares.

Sinalizar o diferenciamento entre administração e gestão educacional dar-se-á pelo entendimento de que a organização escolar é marcada por suas especificidades, de resistências e antagonismos, demonstrando em um mesmo momento, ser espaço de coletividade e de educação individual, de difusão de valores e da consciência social, cujo papel político e social dever ser a de formação do cidadão.

A pesquisa realizada em duas escolas municipais de Jequié, Bahia, entre os meses de setembro e novembro de 2010, sobre o processo de democratização da escola pública, a gestão participativa e sua contribuição para a qualidade da educação, obteve alguns resultados que proporcionaram algumas reflexões.

Procuramos nessa pesquisa responder questões sobre o que contribui e o que interfere para a efetivação do processo de democratização da escola pública, por meio da gestão participativa.

Em entrevista realizada com a gestão das duas escolas, representada pelas diretoras, sobre a participação como meio para democratização da gestão. A diretora da escola “A” nos afirmou que “busca agregar pessoas, delegar funções para que o funcionamento da escola seja significativo e possa atender as demandas da população escolar e seus anseios”. A diretora da escola “B” ressaltou que “o bom



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

desempenho da gestão é resultado das ações de cada pessoa que compõe o seu quadro pessoal”. Nas falas das duas diretoras, fica evidente que suas intenções é a de promover a participação de todos em suas atuações. A diretora da escola “A” reforçou que quando ausentada e quando possível, os demais funcionários podem decidir medidas e organizar as atividades que dizem respeito à administração da escola, se necessário. A diretora da escola “B” entende que até mesmo o porteiro é um educador, ressaltando que a equipe com a qual trabalha, facilita o exercício de sua função fundamentalmente, deixando claro que seu grupo de trabalho tem autonomia para decidir e intervir naquilo que compete à instituição.

Desse modo, é possível perceber os reflexos da proposta democrática de gestão na fala das duas diretoras, quando estas incitam a participação como fator importante de suas gestões. Segundo Cury (2005):

A gestão democrática, enquanto temática histórica nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual. (2005, p. 15).

Perante isso, notamos que aos poucos a escola têm se despertado para uma nova forma de gerir suas ações educacionais, mesmo que tal participação, referenciada pela diretora, ainda seja limitada e se dá por meio de reuniões mensais, quando se busca através dessas, o apoio dos pais e da comunidade em si para o processo de melhoria das condições da escola, vemos notáveis avanços ao compararmos com a escola que até tempos atrás, fechava suas portas e lacravam seus alunos em suas salas, sob a égide da prática tradicionalista da educação.

Apesar de ser um processo lento, a democratização da escola está sendo possível, porque há mecanismos que podem garanti-la, mesmo com seus percalços,



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

que aos poucos, como sabemos, podem ser suprimidos. Sobre isso, as duas diretoras disseram que as escolas têm conselhos escolares, mas admitiram que esses ainda atuam de forma fiscalizadora, importando-se mais com questões administrativas, e não deliberativa, quando permite perceber a escola em seu todo, apresentando propostas que possam influenciar também nas questões pedagógicas, como elemento importante para melhoria da qualidade da educação que a escola oferece.

Numa gestão escolar, o conselho escolar pode atuar como instância máxima de deliberação, por trazer representantes de cada segmento da escola e da comunidade. Como afirmado pelas diretoras, o conselho escolar das duas escolas tem limitada colocação no que compete à tomada de decisões, ficando estas a cargo disse. De acordo com Gracindo (2005),

O Conselho Escolar, como órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não deve configurar-se como instrumento de controle externo, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. E, nessa linha de raciocínio, a função principal do Conselho Escolar está ligada à essência do trabalho escolar, isto é, está voltada para o desenvolvimento da prática educativa, na qual o processo ensino-aprendizagem deve ser o foco principal, sua tarefa mais importante. Com isso, a ação do Conselho Escolar torna-se político-pedagógica, pois se expressa numa ação sistemática e planejada, com o intuito de interferir sobre a realidade, transformando-a. (2005, p. 40)

Quanto aos professores e funcionários da escola “A” e “B”, estes sinalizaram o quanto suas funções são importantes para a realização do trabalho da escola. Não sem vêem como meros funcionários que desempenham determinada função, mas sim, como pessoas de uma realidade composta por uma cultura própria, responsáveis pelo fazer educativo, que desde a entrada até a saída da escola, acontece.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Alguns pais e alunos que pudemos entrevistar tiveram visões ainda acanhadas em relação aos seus papéis como participantes do processo de democratização da escola. Não se situam ainda como sujeitos para decidir as questões peculiares à escola, mas tem noção de que podem vivenciar esse processo. Por isso, ainda permanece uma concepção homogênea de gestão, baseada conjuntura tradicionalista, onde cabe ao diretor, como “chefe” da instituição, o papel de decidir, já que a marca da gestão participativa é da heterogeneidade, da diversidade de visões para que o processo escolar possa ser respeitado pela sua dinamicidade, desde que todos tenham essa óptica do mesmo.

Portanto, a partir de tais dados, pode-se perceber os desafios, as atribuições, a função e o funcionamento de uma gestão escolar. Pelo que observamos, nem tudo que foi dito pelas diretoras é o que tudo acontece no cotidiano das escolas, por entendermos que a escola é uma estrutura dinâmica, diversa e social, com regras e comportamentos próprios adquiridos pelos seus sujeitos. Por tudo isso, concordante com Hora (2010, p.579),

Gerir a educação e a escola hoje precisa ultrapassar formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas, mantendo, porém, alguns mecanismos pra garantir o bom funcionamento da instituição e a qualidade do processo de formação humana que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, tornar-se mais humano.

A função da gestão escolar, hoje, deve enfatizar as múltiplas dimensões da formação humana, não se restringindo apenas as questões técnicas e burocráticas da instituição, mas sim, abrangendo a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar para um único propósito, o desenvolvimento e formação do sujeito crítico e reflexivo acerca da sociedade o qual está inserido, possibilitando assim, conseqüentemente, a melhoria da educação pública.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

À Guisa de Considerações

Ao considerar a participação como algo a ser conquistado, entende-se que é preciso compromisso, envolvimento e, notadamente, consciência de que este processo deve ser construído passo a passo, na tentativa de prosperar mesmo havendo risco de não avançar.

A partir da análise dos dados, percebe-se que a visão e o envolvimento dos membros da escola nas questões políticas, pedagógicas e administrativas deve-se a muitos fatores, dos quais podemos situar: formação ideológica, conhecimento insuficiente das questões burocráticas, percepção do diretor como único responsável pela gestão da escola, não reconhecimento de suas contribuições para a gestão e organização da escola.

Observa-se que os mecanismos de participação precisam ser fortalecidos visto que a formação peculiar dos sujeitos que compõem esses mecanismos provoca a não intervenção no universo da escola, dificultando a efetivação desses mecanismos na construção de uma escola mais democrática.

Paulatinamente, observamos que a escola tem se tornado mais democrática, vez que as condições supracitadas têm sido concretizadas, embora restritamente, proporcionando a integração entre escola e comunidade.

A sugestão para que tal efetivação de gestão ocorra de forma mais contundente, é a partir da tomada de consciência dos sujeitos que vivenciam esse processo para assumir as funções que lhe cabem, a de decidir e organizar a realidade escolar que eles mesmos estão inseridos, percebendo-se sujeito ativo da ação que experienciam.

Não podemos pensar em outro meio pelo qual se disseminam idéias importantes para a formação de indivíduos autônomos, política e socialmente, senão pela própria escola. Como afirma Gadotti (2005, p. 63), “a escola não é a



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

alavanca da transformação social, mas essa transformação não se fará sem ela, não se efetivará sem ela”. Para qualquer mudança a escola é um elemento primordial, pois esta detém subsídios precisos para a preparação de sujeitos ciente de seus papéis, de suas necessidades, de seus direitos. Por isso mesmo, a escola deve repensar sua contribuição para a geração desse posicionamento crítico nos sujeitos, como compromisso para as questões de coletividade social.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Mariza de Paula. A participação da universidade nas instancias locais de gestão: reflexões a partir do Conselho Municipal de Educação de São Gonçalo. In: ALGEBAILLE, Eveline; SCHEINVAR, Estela (Org.). **Conselhos Participativos e Escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. 2. ed. Salvador: Fundação Pedro Calmon, 2009.

CISÉKI, Ângelo Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José (Org.) **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997. Cap. 5, p. 65-74.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O principio da gestão democrática na educação. **TV Escola**, Rio de Janeiro: Programa - Salto para o Futuro, 2005. pp. 14-19.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1993.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista brasileira de política e administração da educação**. Porto Alegre, ano 2009, v. 25, n. 2, p.233-246. mai./ago. 2009

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Revista Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder**: introdução à pedagogia do conflito. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005. p. 65-73.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Conselho Escolar e educação com qualidade social**. TV Escola, Rio de Janeiro: Programa Salto para o Futuro, 2005. p. 40-45.

HORA, Dinair. Leal da. Gestão dos sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 561-581, set./dez. 2010

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**: artifícios e ofícios da participação. Campinas: Papirus Editora, 1994.

JACOBI, Pedro. Educação, ampliação da cidadania e participação. *Educação e Pesquisa*. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 11-29, jul./dez. 2000

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola. Goiânia: Alternativa, 2002.

PARO, Victor Henrique. A Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Papirus, 1996.

_____. Por dentro da escola pública. São Paulo: Xamã, 1995.

TORO, Jose Bernardo. A construção do público: cidadania, democracia e participação. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2005.