

## QUANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA SE TORNOU “A LENDA URBANA” DO COTIDIANO DA AUXILIAR DE CLASSE

*Alessandra Bueno De Grandi*

Mestre em Sociologia Política/UFSC; Docente Assistente do Departamento de Ciências Humanas e Letras da UESB-Brasil; Membro do NEPE e GP/CNPq NEMTrabE - Núcleo de Estudos Sobre Memória, Ideologia, Trabalho e Educação. E-mail: florbi@uesb.edu.br

*Tânia Regina Braga Torreão Sá*

Dr.<sup>a</sup> em Memória: Linguagem e Sociedade, Programa de Pós Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade (PPGMLS/UESB; Docente Adjunta do Departamento de Ciências Humanas e Letras (DCHL) – Brasil; Coordenadora do NEPE e GP/CNPq NEMTrabE - Núcleo de Estudos Sobre Memória, Ideologia, Trabalho e Educação. E-Mail: [taniatorreao68@hotmail.com](mailto:taniatorreao68@hotmail.com)

*Daiane Soares Santos*

Graduada em Pedagogia/UESB; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brasil; Membro do Grupo de Pesquisa e Coletivo Margarida Alves; E-Mail: daiannesoes1991@gmail

**Resumo:** Este artigo trata dos lugares de fala de algumas auxiliares de classe e estagiárias, de creches e pré-escolas do município de Jequié. A base teórica da discussão permeou Paro (2007, 1995), Oliveira (2017), Libâneo (2001), Werle (2003) e Chamarelli (2012) entre outros. Através de relatos escritos e depoimentos, foi possível observar como o cotidiano destas profissionais da educação faz com que a discussão sobre gestão democrática e participativa fique à deriva entre políticas públicas fragmentadas e uma discriminação velada por parte de gestoras e professoras..

**Palavras chave:** Auxiliar de Classe. Gestão Democrática e Participativa.

Ao me deparar com as escritas e as falas de alunas de cursos de licenciatura em pedagogia, na instituição a que pertencço, em discussões em sala de aula, trabalhos escritos e orientações de trabalhos de conclusão de curso, tive que parar para repensar quais as composições que as escolas públicas e particulares estão realizando para inserir em uma sala de aula, de crianças pequenas, uma professora e uma ou duas auxiliares. Estas alunas me levaram a prestar atenção em uma figura que fez parte do meu cotidiano por anos, que eu percebia com simpatia mas sem muito interesse: a auxiliar de classe, visto que minhas filhas frequentam o espaço educacional desde os dois anos de idade.

Trabalhando preponderantemente com o curso de pedagogia venho observando que muitas alunas foram e são auxiliares de classe/ajudantes/monitoras, são várias as nomenclaturas. A maioria contratada para trabalhar meio período, através dos contratos de

estágio extra curriculares, em escolas públicas e algumas com carteira assinada em escolas particulares. Em uma sala de aula com crianças pequenas, de até seis anos de idade, junto a professora regente, são responsáveis por “acolher, guardar, confortar, ninar, alimentar, higienizar, brincar, guiar e dialogar” (BRASIL, MEC, 1994b apud OLIVEIRA, 2017, p.135). Funções que operacionalizam a permanência das crianças em creches, pré-escolas e escolas que atendem o fundamental I.

Mas quem é a auxiliar de classe, que atualmente, sob meu ponto de vista é uma das figuras que dão vazão a “lenda urbana” da gestão democrática e participativa em escolas públicas e particulares? De que lugar de fala elas são ouvidas? Quando são ouvidas? Com a pretensão de promover pesquisa e extensão, foram várias as temáticas pensadas que podem ser inter cruzadas, desde políticas públicas, relações de gênero, diversidade, entre outras, mas ao começar a coletar informações exploratórias, através da escrita destas auxiliares o que mais se destacou foi a questão da ausência de uma gestão democrática e participativa.

Foram 31 (trinta e um) questionários, com 08 (oito) perguntas abertas, respondidas por graduandas entre dezembro/2018 e fevereiro/2019, discorrendo sobre suas atividades, dificuldades, interesses, relações de trabalho, que foram aplicados a auxiliares de classe que trabalham em espaços públicos. Também realizamos um grupo focal com 6 estagiárias, com perguntas abertas sobre a experiência da sala de aula e relação com a graduação. Sem identificação, para manter o sigilo das colaboradoras, vou me reportar as “falas escritas”, sem separar os resultados do referencial teórico pertinente a discussão, alterando a formatação usual de um trabalho acadêmico de comunicação, produto oriundo de uma pesquisa intitulada “Lugar de fala das auxiliares de classe na cidade de Jequié”, ainda em estágio inicial.

### **Gestão Democrática e Participativa: uma nova lenda urbana?**

Considero que na área educacional, como na sociedade como um todo, existem as modas dos conceitos, lembro das Habilidades e Competências de Perrenoud, do Professor Reflexivo de Schon, da Aprendizagem Significativa de Ausubel, Palavras Geradoras de Freire, termos e expressões que podem estar contidas ou serem suas próprias teorias, que ocuparam em algum momento, recente ou não, o topo das discussões, e que atualmente continuam permeando práticas, discursos e escritos mas sem tantos holofotes. Penso que gestão democrática e participativa seja um destes termos, ainda é forte, principalmente quando falamos de políticas públicas educacionais, apenas sua implementação é que tem ficado a desejar.

A definição de gestão democrática que não pode vir sem a “participativa”, nos faz refletir sobre o papel do gestor, do administrador, que no caso da escola não vem sozinho, vem, ou deveria vir, na composição diretor e coordenador pedagógico. Em um recorte de gênero, diria uma diretora e a coordenadora pedagógica. No entanto, percebemos nas falas das colaboradoras, quando elas se colocam como profissionais da educação, quando elas respiram fundo para descrever o seu cotidiano, quando elas demonstram suas mágoas com um sistema educacional que não valoriza os fios da meada, aqueles que se encontram na ponta, mas são o início e o fim de um ato diário, em uma peça chamada escola, que nem toda gestão escolar tem considerado a auxiliar de classe como uma profissional com direito a voz.

O hiato da confusão gerado pela contraposição de teoria e prática, que não deveria acontecer, no que diz respeito a alguns conceitos como planejamento, discussão, compartilhamento, coordenação, responsabilidade, acabam sobrepondo-se as dificuldades básicas de elaborar um plano de aula e de domínio de classe (que não são funções da auxiliar de classe, mas passam a ser quando a professora regente está de atestado/licença ou ainda “não foi contratada”, por exemplo). Isto porque não dependem exclusivamente de um saber fazer individual, e sim de relações entre profissionais que acreditam em propostas como a que deveríamos aprender com o outro, que aprendemos ao ensinar, aprendemos nas trocas afetivas e cognitivas, na experiência que se realiza em todos os lugares a todo momento.

É preciso registrar que há diferenças entre as escolas públicas e algumas escolas privadas, mas nas duas instâncias a dobradinha professora/auxiliar de classe são existentes, o número de alunos para uma professora e uma auxiliar pode variar. No entanto, a chance de uma auxiliar assumir a sala de aula em períodos de “necessidade” é maior nas escolas públicas, já que nas privadas o entendimento e a cobrança dos direitos relacionados a compra de um serviço, no caso a educação, é maior. Mas são questões para desdobramentos posteriores, já que inclui pesquisas teóricas e de campo, apenas para deixar claro que estamos levando em consideração estes panoramas, ainda que a possibilidade da gestão democrática e participativa nas escolas públicas seja mais visível.

Segundo Veiga (2001) pensar a gestão democrática, significa pensar as dimensões pedagógica, administrativa e financeira de uma instituição de ensino, levando em consideração a participação de toda a comunidade escolar, do aluno ao porteiro, nas decisões que envolvem o espaço escolar. Sendo assim a auxiliar de classe, que vive o cotidiano da sala

de aula, também deveria contar com essa gestão, fazer parte desta gestão. Mas algumas falas demonstram outra realidade

As vezes somos reprimidos por professores e a direção nem toma atitude, nas atividades diversas não compartilhamos do planejamento (AC12).

Percebo a coordenação como algo longe de meu alcance, minhas dificuldades são inúmeras, teoria e prática deveriam andar lado a lado no meu ponto de vista, mas é o oposto que vem acontecendo, faltam muitos recursos e apoio por parte da gestão escolar (AC5).

Não existe na prática essa tão sonhada reflexão coletiva, este trabalho participativo, pois na atual função de auxiliar não fica estabelecido este vínculo de cooperação (AC30).

Essa gestão participativa ainda é muito distante da prática, embora na teoria ela exista. Mas o trabalho coletivo para existir depende de como nos colocamos diante da gestão escolar, coordenação e professor regente, pois no espaço que estou atuando enquanto professora auxiliar estão começando a nos inserir no planejamento. E na sala de aula já começamos a participar da organização do planejamento junto a professora regente (AC26).

É interessante observar que “participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisão e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2001, p. 78) e isso precisa permear todas as instâncias, inclusive a sala de aula. Já que participar do planejamento é estar por dentro dos objetivos e metas do que se pretende realizar para e com os alunos, afinal a responsabilidade da professora regente em sala de aula é inequívoca, mas ela não trabalha sozinha, como chegar em sala de aula a cada dia sem saber qual a proposta do que vai ser realizado? A gestão da sala de aula deve também ser compartilhada.

Das 31 respostas, 18 apontam este distanciamento colocado pelas professoras e pela gestão. Em alguns casos, não existe momento de planejamento, de troca de ideias, de discussões teóricas, de análise da realidade, as vezes nem as professoras conseguem trabalhar coletivamente:

Não. Existe apenas reflexão individual, onde cada professor busca da melhor forma soluções para os obstáculos da sala de aula. Onde os planejamentos são feitos cada um separadamente de acordo com que o mesmo entende com necessidade da sala, e não fazemos parte disto (AC31).

... mas a realidade não é bem assim as reuniões, os encontros não buscam esses temas e muitos não orientam e não apoiam os seus profissionais ainda que seja de forma pedagógica (AC04).

Não. É tudo mecânico, repetitivo e individual, é cada um por si, são poucos que dispõem a tirar a teoria do papel e colocar na prática. Existe sim um momento de reflexão coletiva como obrigação dada pela parte pedagógica da gestão, porém não e posto em prática em sala de aula pela maioria dos profissionais (AC01).

Não vejo essa participação dos auxiliares nas reuniões de AC- Atividade complementar por parte dos professores auxiliares, pois quem recebe pelo AC são os professores regentes. Então é mais um dos desafios acerca da valorização docente que distancia ainda mais o papel dos demais professores, enfatizando que devemos apenas cuidar dos alunos (AC26).

Na proposta participativa é preciso pensar sobre as responsabilidades de cada membro e quais são os objetivos comuns, a partir de uma reflexão coletiva, de quais são os propósitos a serem conquistados, além da existência de um diálogo permanente que seja espontâneo e construtivo para o processo, onde o respeito mútuo e a valorização da participação individual são fundamentais para a construção de uma ação coletiva e democrática. Se pensarmos que muitas auxiliares de classes são estagiárias, futuras professoras, o exemplo atual não é digno de ser seguido, afinal não há respeito, nem diálogo e muito menos valorização.

Para Werle (2003, p. 27) a participação deve envolver em seu processo “conversa, negociação, acordo e discussão” abrindo espaço para a construção em conjunto, intercâmbio de ideias e aprender a lidar com as diferenças, ou seja, o ambiente educacional precisa ser repensado para superar a centralização, ainda que demande esforços de revisitar as práticas e concepções não só da equipe gestora. Mas também das professoras e porque não das próprias auxiliares de classes.

Quem deixa isso claro é Paro (2007, p. 108) quando afirma que:

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortalecem a condição do sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que ao mesmo tempo (não alternadamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas

identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade.

O planejamento para uma atividade pedagógica, independente do que seja, precisa ter objetividade, intencionalidade, deve ser bem pensado e preparado para ser implementado. Agindo desta forma, a equipe educacional evita a improvisação, e principalmente tem condições de pensar o contexto de origem dos educandos, partindo de uma reflexão sobre a realidade. É, segundo Carneiro (2007, p.02)

...o momento de juntar o “fazer” ao “pensar” e ao “estar” aqui e agora para melhor realizar todo e qualquer trabalho. Planejar é refletir, é voltar atrás, observar o que já foi feito, o que existe e o que planejar a partir da realidade encontrada; é tomar uma posição diante desta para transformá-la. Assim sendo, o planejamento é um ato político, busca de cidadania, de autonomia, ao decidir o que se quer e como conseguir (CARNEIRO, 2007, p.02).

Podemos pensar que para formar uma equipe de trabalho, nas condições políticas atuais, seja difícil para a equipe gestora, afinal o próprio gestor não tem sido escolhido pela comunidade escolar, é uma indicação política, ainda que se leve em consideração a formação deste. O comprometimento em implementar uma proposta democrática tem no gestor o papel central, não único, mas se este não acredita ou não sabe como desenvolver uma prática participativa, o restante da comunidade escolar pode ficar à deriva, porque democracia e participação são conceitos que levam tempo para serem introjetados, e as vezes precisam de certa persuasão para tornarem-se hábitos. Sem um conhecimento do contexto da comunidade, da história de vida dos alunos, dos embates econômicos, políticos e sociais que são vivenciados cotidianamente por este público, fica difícil gerir.

É interessante observar que em uma proposta de gestão democrática as relações de poder precisam ser trabalhadas, pois mesmo em um meio escolar, existem relações de interdependências e contradições, e como Paro (1995) bem coloca o conflito não deve ser ignorado. A cultura organizacional quando não é bem delineada, quando as funções acabam se interpondo, como é o caso de professora e auxiliares, problemas de afirmação pessoal podem ocorrer, como percebemos nas falas abaixo:

Quando os espaços de trabalho são mais agradáveis e confortáveis, os profissionais trabalham melhor, quando se relacionam bem com os colegas que tem o mesmo pensamento. Só que na verdade quando falamos com um profissional de educação que ele poderia mudar sua maneira de ensinar, nem sempre isso é aceito (AC11).

Muitas vezes o papel do auxiliar é repreendido pelo professor pois ele não deixa muito que o auxiliar exerça seu trabalho, nem sempre a coletividade existe entre profissionais (AC18).

Não é aceito esse trabalho de reflexão coletiva. Pois muitos veem isso como uma competição. Alguns sentem se ofendidos achando que estamos querendo aparecer mais que outros, que eles (AC25).

Infelizmente esse trabalho coletivo depende e muito da gestão e coordenação pedagógica e dos professores regentes, pois quando somos convidados a participar de algo, outros colegas que são professores auxiliares não percebem a dimensão dessa participação. Então vejo essa questão como algo muito complexo. E mais ainda que a depender do professor regente esse trabalho coletivo nem acontece (AC26).

Esta questão da divisão do trabalho na sala de aula é um dos desafios, pois a participação coletiva nem sempre é desenvolvida por todos. Ao mesmo tempo que existe uma hierarquia devido ao posto de trabalho e a formação, primeiro a professora regente/graduada e na sequência a/as auxiliar/res graduandas/ensino médio, quando na creche e pré-escola, as funções se intercalam. Em alguns casos, temos auxiliares de classe com graduação, chamadas de professoras auxiliares, que fizeram seleção na Prefeitura Municipal de Jequié e são contratadas pelo sistema de Regime Especial de Direito Administrativo- REDA. Em outras situações são graduadas, sem oportunidade de emprego, que acabam aceitando o cargo de auxiliar, e tem outros profissionais que atuam na função de professor auxiliar com a formação pelo magistério que também é uma formação específica na área educacional. É bom destacar, que neste município o fundamental I não tem auxiliar de classe, que são presentes em algumas escolas particulares.

Chamarelli (2013, p. 84) lembra que:

O Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (BRASIL, 1998) recomenda às secretarias municipais de educação que utilizem o nome de “professor de Educação Infantil” para designar todos os/as profissionais responsáveis pela educação direta das crianças de zero a seis anos, tenham eles/elas uma formação especializada ou não.

No entanto, as reformulações políticas municipais permitem uma série de adequações, envolvendo relações políticas e jogos de poder. Esta confluência de “políticas fragmentadas e confusas para o cargo”, seria fruto do próprio processo histórico da Educação Infantil, e da mudança “legal” da assistência para a educação. Assim, a divisão do trabalho na sala de aula é clara para as professoras e gestoras/es, umas educam e outras cuidam, como se fosse possível dissociar estas propostas.

A participação das auxiliares de classe, nas orientações de atividades complementares, momentos de integração e discussão teórica e prática não é adotado por todas as escolas, foram 18 questionários acusando a ineficácia das reuniões de ACs-Atividade Complementar e 13 informando a existência de discussões férteis nos Acs, mas, para as professoras. Destas, apenas 03 informaram que suas professoras regentes ou a gestão as convocam para pensar e discutir o planejamento diário,

Sim. Nós ainda temos professores com a mente aberta para conhecimentos e trocas. Para melhorar a prática na sala de aula a gente conversa (AC09).

Sim. Pois trabalho em conjunto com a professora, tanto no pedagógico como no lúdico (AC10).

Sim. Quando a direção junta em um local todos, para discutir sobre o desenvolvimento do aluno em sala de aula (AC21).

Souza (2012), discutindo gestão escolar, resgata Weber (1978) para discorrer sobre o princípio de que a escola deve se pautar por regras impessoais, gerais, ainda que existam uma rotina e uma organização que permeiam as condutas e comportamentos. Há no seu ponto de vista, uma divisão do trabalho extremamente hierárquica e as relações de poder entre os sujeitos estariam bem definidas, relações que são seguidas por todos os componentes da comunidade escolar. Na divisão do trabalho da sala de aula, o cuidar esta abaixo do educar, sem falar nas diferenças de remuneração, de carga horária de trabalho e de desprestígio social.

As professoras auxiliares de classe, que foram aprovadas na seleção do Regime Especial de Direito Administrativo -REDA na cidade de Jequié, recebem mais e a carga horária é de 40h semanais, e têm uma estabilidade maior do que as estagiárias, com contratos temporários precários, ainda que as funções sejam as mesmas, aquelas do início deste artigo.

Os termos utilizados para definir esta profissional são vários, auxiliar de classe, estagiária, monitora, o que percebemos como negativo para o estabelecimento de uma identidade que reforce o lugar dela na gestão escolar. Tanto Oliveira (2017) como Chamarelli (2013) relacionam a instabilidade do cargo há “dimensões ideológicas e históricas” que vão se alterando de acordo com o contexto temporal social e as legislações que ora procuram dar fundamentos e promover direitos a educação das crianças pequenas, e ora se adequam as exigências do sistema econômico, voltando atrás nas discussões sobre formação, cargos e salários.

Nos relatos orais, gravados e transcritos, a questão da precarização e das relações de poder se sobrepõem:

O salário do estagiário sempre atrasa, uns três meses na média. Quando conseguimos o contato da empresa responsável, o que ouvimos é que já havia sido repassado, aí quando fomos questionar em uma reunião geral com representantes da prefeitura, o pessoal teve medo de se colocar. Eu me posicionei, e na outra semana estava demitida (Est.02).

Fui contratada para ser estagiária, com outra colega que também era, mas não tínhamos professora regente. Ficamos pelo menos dois meses trabalhando sem supervisão direta. Quando chamamos atenção sobre a situação, sempre diziam que a professora já ia chegar (Est.05).

Trabalhei como estagiária 1 ano e alguns meses, e sempre atrasava o salário, uns três a quatro meses e ninguém da Prefeitura ou Secretaria de Educação respondiam pelo atraso, pois diziam que o repasse era realizado pelo CIEE-Centro Integrado Empresa e Escola/ Município de Itabuna. E ao questionarmos sobre o salário e atrasos, a gestão da escola direcionava as demandas a Secretaria de Educação como forma de ameaça. (Est.06).

Oliveira (2004) indica uma deterioração das condições de emprego nos contratos temporários e instáveis, “com menos prerrogativas, e a própria perda de direitos trabalhistas, redução dos vencimentos-base, sem benefícios e adicionais, entre outros.

Já Assunção e Oliveira (2009) e Vieira e Oliveira (2013) (apud OLIVEIRA, 2017), destacam o termo “intensificação”, incremento nas funções sobrecarregando a carga horária, propondo atividades fora do horário de trabalho, ou o desenvolvimento de atividades que seriam função de outrem (professora regente), muitas vezes tendo que assumir a sala sem ter condições necessárias ao seu cumprimento. Estas questões são percebidas nos depoimentos a seguir:

Sempre tem algo para fazer depois do expediente ou aos sábados. Toda a arrumação da sala foi feita ultrapassando o horário de trabalho, fora o material para algumas aulas, brinquedos com material reciclado, que acabamos fazendo em casa (Est.04).

Assumir uma sala de aula não aumenta o salário, kkkkk, é experiência que não vai para registro nenhum, é pessoal. Acontece que na época eu estava no quinto semestre, sem experiência, era muita tensão, foi por pouco tempo, mas eu continuava sendo a estagiária (Est. 03).

Durante a minha experiência como estagiária em Creche assumi uma turma de Berçário II, durante dois meses. E a gestão da escola dizia que a professora estava de licença, quando na verdade estava tentando se aposentar. E quanto ao planejamento infelizmente não obtivemos sucesso, ficamos apenas no cuidar (Est. 06).

### **Algumas considerações...**

Assim, ao longo dos relatos foi possível perceber que as condições de trabalho nas funções de professora auxiliar, auxiliar de classe, assistente, estagiária, monitora entre outras, apresentam inúmeros desafios a serem percorridos por essas funções. Precisamos ouvir o que tem para falar, estudar seus contextos de trabalho, discutir conjuntamente, para que possam ampliar seus espaços e direitos, seja na área pública ou privada.

Não foi abordado, mas é bom destacar que os educadores que de fato atuam no chão da escola, em sua maioria estão próximos de se aposentar. E por isso, a emergência de concursos públicos efetivos se faz necessário, uma vez que diante dos relatos expostos por nossas colaboradoras, é preciso um pouco mais que seleções para REDA, para que uma gestão

democrática e participativa aconteça, revendo a forma como aquelas profissionais devem ser tratadas.

As discussões sobre participação democrática são extremamente importantes, todos são considerados essenciais no organograma das escolas, e principalmente agora, que a educação passa por momentos graves de desmobilização, toda a comunidade escolar é chamada a fortalecer nossos espaços de trabalho e estudo, assim ninguém deve ser apenas tolerado, espaço precisam ser redefinidos, afinal não podemos abrir mão de nada e de ninguém.

## Referencias

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

CARNEIRO, V. M. PLANEJAMENTO: um vai-e-vem pedagógico. 2007. Disponível em: <[https://www.moc.org.br/download/plan\\_vaivem.pdf](https://www.moc.org.br/download/plan_vaivem.pdf)>

CHAMARELLI, L. G. Chamarelli. **O que fazer com o Auxiliar de Educação Infantil? Um estudo sobre as políticas municipais no Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação da PUC-Rio. Rio de Janeiro, Março de 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, set./dez. 2004

OLIVEIRA, T. G. de. **Docência e educação infantil: condições de trabalho e profissão docente**. Dissertação - (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3ª ed.. São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino: A contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.

SOUZA, A. R. de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola.

**Revista Brasileira de Educação**. v.17, nº 49, jan/abr, 2012. Disponível em:

<file:///C:/Users/degrandi/Desktop/PARFOR/SOCIOLOGIA%20IV/A%20natureza%20política%20da%20gestão%20escolar%20e%20as%20disputas%20pelo%20poder%20na%20escola.pdf>.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.