

GESTÃO DEMOCRÁTICA- PARTICIPATIVA: CONTRIBUIÇÃO DO SECRETÁRIO ESCOLAR NESSE NOVO PARADIGMA

Vanilce Oliveira Martins *
Josias Benevides da Silva **

RESUMO

Esse artigo surgiu da proposta disciplinar Redação Científica, ministrada no 8º semestre pelo professor supracitado, como uma pré-idealização do tema a ser pesquisado para apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso- TCC/2015. Diante disso, tem como problemática a ser desvelada “Como o secretário escolar está inserido no processo ensino-aprendizagem sendo um elo na democratização escolar?”. Este texto preliminar faz um aparato sobre conceitualização de gestão escolar democrática, participativa e autônoma, aborda sobre os segmentos dentro da escola e como a junção ao coletivo alcançam objetivos e metas proposto no projeto político pedagógico da escola, e por último aponta o papel do secretário e sua participação na gestão escolar sendo o elo entre administrativo e pedagógico com também entre a gestão e a comunidade. Para discorrer sobre essa temática, baseia-se em Líbano (2006), Luck (2005, 2009), Paro (2008), Vieira et. al. (2012) que aborda sobre gestão escolar e os agentes de transformação, Simão e Netto (2012), Abud (2012), Gimenez (2011) que aponta o papel do secretário escolar e sua participação na gestão democrática. Para dar início à construção do pré-projeto da pesquisa a ser desenvolvida posteriormente, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre a temática, e ficou nítida a escassez de teóricos que abordam diretamente sobre o papel do secretário e sua importância como elo na democratização da escola. A pesquisa trata de uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, os dados serão coletados por meio de questionários e da entrevista semi-estruturada. Portanto, esse artigo não traz a luz resultados concreto de possíveis mudanças para a consolidação do secretário escolar, mas provém apontar e compreender que através da gestão compartilhada a escola alcança resultados positivos com eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Gestão Democrática- Participativa. Secretário Escolar. Contribuição. Integrante Escolar.

* Graduanda do curso de Pedagogia na Universidade do Estado da Bahia- UNEB- Campus XII- Guanambi – Bahia. Email: vanilceo2@gmail.com

** Professor assistente da UNEB- Campus XII, Mestre em Educação e Contemporaneidade, escritor e pesquisador da CNPQ, Líder do grupo de pesquisa- GEPFOR Email: josiasbene@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

O Brasil desde seu surgimento vem passando por inúmeras transformações sociais, econômicas, políticas e culturais com a finalidade de melhor estabelecer a vida dos seres humanos. A organização do trabalho é a responsável por essas mudanças, e a escola como sendo um espaço de construção do cidadão como um todo, também tem sofrido influência para reconstruir sua função transformadora social.

Atualmente, depois de várias transformações, a escola está se estabelecendo num novo paradigma. A gestão democrática - participativa começa a tomar lugar nesse ambiente, que até então, era tradicional em suas tomadas de decisões, pois apenas o diretor era o responsável concomitantemente pelas ações que a escola deveria executar.

Sabe-se que, a escola é um espaço onde existem vários profissionais e integrantes que a compõem, sendo um espaço privilegiado para troca de experiências. Por isso, se faz necessário que todos, sem exceção, tenham voz ativa nas tomadas de decisões e ações a serem construídas coletivamente visando um ensino de qualidade. Assim, a escola deve proporcionar que os seus sujeitos tenham participação e contribuição no processo de ensino-aprendizagem dos alunos de forma direta ou indireta, pois até o faxineiro (serviços gerais) participa na aprendizagem do estudante.

Nessa perspectiva, e com o intuito de entender como se dá a participação dos sujeitos da comunidade escolar, surgiu à problemática “Como o secretário escolar está inserido no processo ensino-aprendizagem sendo um elo na democratização escolar?”, pois como se sabe, a função do secretário escolar é de fundamental importância para o andamento da escola, deve ser valorizado como integrante dentro de um espaço formativo com característica democrática e participativa.

Por isso, o interesse em desvendar se as escolas da cidade de Candiba estão centradas nesse novo paradigma democrático-participativo. Portanto, este trabalho aborda os conceitos de gestão democrática, autônoma e participativa; assinala quais os agentes escolares que representam a escola e como cada um atua tendo em vista a eficácia escolar; o papel do secretário e como a escola possibilita a participação desse agente nas tomadas de decisões e na construção de ações pedagógicas.

A próxima seção aborda sobre os conceitos de gestão, democracia, autonomia e participação, na visão diversos autores.

COMPARTILHAR: CONSTRUÇÃO DA EFICÁCIA ESCOLAR

Gestão democrática, participativa e autônoma

Todo espaço público ou privado tem um responsável pelas atividades e ações dentro desse ambiente. Na escola pública não é diferente, o diretor é o responsável pela administração e gerenciamento organizacional. Antigamente, o diretor tomava todas as decisões e construía ações para o bom desenvolvimento educacional, hoje devido à exigência da sociedade, a escola viu a necessidade de construir coletivamente ações e atitudes que beneficiassem o andamento eficaz da educação.

Nesse sentido, as escolas estão se adequando ainda em passos lentos para inserir-se num novo paradigma educacional. É de fundamental importância, criar dentro do ambiente escolar possibilidade de participação da comunidade interna e externa, criando um elo na democratização da escola.

Entende-se por democracia, com base em Vieira et al.:

Um conjunto de procedimentos para poder conviver racionalmente, dotando de sentido uma sociedade cujo destino é aberto, porque acima do poder soberano do povo já não há nenhum poder. São cidadãos livres que determinam a si mesmos como indivíduos e coletivamente. (VIEIRA et al., 2002, p. 31 apud SACRISTIAN, 1999, p. 57).

A gestão democrática é um ponto importante na escola, pois ao realizar a gestão democrático-participativa, a escola ganha mais visibilidade na sociedade. A melhor forma de democratizar a sociedade é utilizar os espaços existentes, família, escola e bairro (informação verbal)¹. A garantia para a escola se tornar democrática é o sujeito se reconhecer como tal diante das atitudes, se a escola ainda não se configurou como escola democrática e porque há falhas para o sujeito se reconhecer como parte complementar e necessária nesse processo.

Em consonância, Vieira et. al. (2002, p. 32), afirma que várias são as formas de democratizar a escola com a participação da comunidade, “[...] As formas são diversas, mas, por diferentes caminhos, tem se buscado ampliar e compartilhar os destinos da gestão escolar, mas este é um dos aspectos da democracia na escola.”. Entretanto, ela ressalta, todos que fazem parte da escola precisam ter consciência que, o Projeto Político Pedagógico- PPP²

¹ Informação fornecida por Souza et. al. em mesa redonda no V FIPED, em Vitória da Conquista, junho de 2013.

² Será utilizada até o final do texto apenas a sigla PPP, quando se referenciar ao Projeto Político Pedagógico.

antecede qualquer decisão política ou determinação legal, pois tem como objetivo vislumbrar o horizonte que se quer alcançar juntamente com seus alunos.

Nessa perspectiva, a democratização da gestão nas escolas públicas realiza-se, pelo PPP comprometido com a promoção da educação, aprimoramento da qualidade da educação - eficácia, ou seja, prepara o aluno com uma aprendizagem significativa para ele se conhecer e conhecer o mundo e ainda saber utilizar instrumentos para enfrentar os desafios da vida. (LUCK et al., 2005). Por isso, é importante também a escola ter autonomia para adequar as atividades pedagógicas à realidade de sua clientela.

Por autonomia, Vieira et al. conceitua como “produto de processos inter-relacionais, capazes de propiciar à escola a criação de uma identidade própria.” (2002, p.62). Para Libâneo autonomia é, “[...] a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino.” (2006, p. 333). Nesse sentido, a construção da autonomia da escola precisa ser construída a partir da autonomia do indivíduo, conjecturadas nas práticas e reflexão da escola e ao mesmo tempo do sujeito.

Em relação à autonomia escolar, ela deve ser construída no cotidiano, por mais que ela foi “decretada” pela Constituição Federal e Lei de Diretrizes e Base e que não deve perder a sintonia com as outras esferas, ela se consolida e configura cotidianamente por meio de ação e propostas de trabalho, visando articular as suas particularidades, sendo constituídas coletivamente com os profissionais e a comunidade escolar.

Nessa construção coletiva os vários segmentos não podem deixar de compreender a dimensão coletiva dessa tarefa, pois só assim a autonomia será realmente construída, para a referida autora a autonomia decretada pela lei faz surgir à autonomia construída. “Portanto de uma autonomia *decretada* é necessário fazer surgir uma outra - autonomia construída - a partir do diálogo (muitas vezes conflitivo) produzido pelos diversos grupos que participam da organização do trabalho pedagógico.” (VIEIRA et al., 2002, p. 59).

A escola deve atuar com certa autonomia, pois ao tê-la amplia o conhecimento, reduz os índices negativos da aprendizagem, reforça a formação do professor e rever o PPP e suas necessidades. Sendo fundamental reavaliar e reformular as ações e metas a serem atingidos visando sanar as necessidades educativas.

Nessa perspectiva, o gestor escolar prioriza ações que minimizem os impactos negativos causados pela escola, para um melhor mapeamento das reais necessidades dos alunos, assim o projeto pedagógico é o condutor desse trabalho, para esculpir sua própria identidade escolar. A escola necessita se enquadrar na gestão participativa, a qual todos os integrantes compartilham das tomadas de decisões bem como na efetivação das ações.

A gestão participativa tem como objetivo romper com o autoritarismo, por isso o conceito de participação é “[...] o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” (LIBÂNEO, 2006, p. 328), seja de forma interna (autonomia da escola) ou externa (comportamento das tomadas de decisões). Nessa perspectiva, a participação se fundamenta no princípio da autonomia, ou seja, a autonomia esta interligada com a participação.

Para Vieira et al. (2002, p. 88), a participação de todos deve funcionar como uma orquestra “afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter um resultado harmônico.”. Na escola, o maestro é o gestor, que tem a função de direcionar e organizar o andamento escolar, o PPP é a partitura a qual todos fixariam seus olhares. Para a escola executar um trabalho eficaz, todos devem se esforçar para desenvolver suas atividades com vista ao aperfeiçoamento e o andamento pedagógico escolar.

Nesta perspectiva, a escola precisa compreender que esse é o momento oportuno para se configurar mudanças e se enquadrar nesse paradigma democrático-participativo, como afirma a autora supracitada, “[...] tais reflexões representam uma oportunidade para reconhecer que as mudanças necessárias no sistema educacional são urgentes e demandam esforço coletivo de todos que fazem educação [...], assim como da sociedade com um todo.” (IDEM, p. 27). Para ela, todos dentro e fora da escola devem se juntar para construir uma nova escola que se enquadra numa escola democrática - participativa.

Segundo Libâneo, “a concepção de democrático-participativo baseia-se, na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.”. (2006, p. 325), porém ressalta que, após ocorrer à tomada de decisão e visando a eficácia dos resultados se faz necessário cada sujeito assumir sua parcela na tarefa a ser executada, ou seja, implica a participação e objetivos comuns e ação coordenada e controlada.

Portanto, a escola que busca se configurar nesse modelo gestão democrático-participativo carece de, aprovar a construção coletiva de seus objetivos, metas e ações a serem alcançados, visando o ensino-aprendizagem do aluno, porém como já foi ilustrada, a escola precisa da participação do todo. A seção seguinte levanta uma discussão sobre como cada segmento escolar pode atuar de forma diferenciada para atingir o objetivo coletivo.

ESCOLA LUGAR DE TROCA DE EXPERIÊNCIAS

Comunidade escolar: integrantes envolvidos no processo de ensino-aprendizagem

A escola é um ambiente propício para todos debaterem e discutirem temas a cerca da melhoria da educação. Cada integrante é envolvido na escola de forma diferenciada, pois a escola precisa tomar decisões coletivas, no qual segmentos (Colegiado Escolar, Conselho de Classe, Gestão, Alunos) precisam participar dessas decisões.

Por isso, cada segmento age de forma diferenciada, que ao se juntar se torna complemento um do outro, formando a Unidade Escolar - UE. Para compreendermos como a concretização da participação acontece e se firma dentro da escola é importante, delinear cada membro e o seu papel no processo ensino-aprendizagem e saber como a escola está organizada.

Com embasamento em Libâneo (2006), organizar é planejar uma ação e empregar condições para sua materialização, já organização escolar refere-se a, planejar o trabalho escolar; racionalizar a utilização dos recursos (materiais, financeiros, intelectuais); ordenar e analisar ao trabalho do sujeito. A escola e uma organização que através dos indivíduos alcança objetivos comuns, e por meio da gestão coordena a tomada de decisão e coloca-a em prática.

Para o autor citado acima, gestão é, “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.” (IDEM, p. 318). A escola que se enquadra numa educação libertadora, carece que a gestão seja transparente e participativa para exercer seu papel e promover a aprendizagem efetiva do alunado. (VASCONCELLOS, 2009).

Sendo então, o gestor o responsável pelo encaminhamento organizacional e das discussões, necessita estar aberto a propostas e sugestões, reafirmar expectativas, apontar metas que surgem efeitos e delegar funções. De acordo com Luck:

[...] o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LUCK, 2009, p.17).

Todavia, no critério de tomada de decisão, o diretor nunca pode impor que a sua opinião seja absoluta. Mas, oportunizar aos integrantes da escola o apontamento de soluções e

decisões para melhorar o desempenho escolar. A decisão final é e deve ser tomada por todos, sendo então caracterizado como tomada de decisão democrático-participativa.

Os professores são os responsáveis em mediar o conhecimento aos alunos, está ligado diretamente a formação do educando por meio dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (IDEM, 2009). Tem a função de proporcionar à criança o conflito, para ela desenvolver suas habilidades. Participa das decisões, toma conhecimento do desenvolvimento coletivo e troca experiências com seus colegas de profissão, visando ampliar seus conhecimentos, além de expor suas angústias e alegrias. Além disso, como aponta Libâneo (2006), participa da construção do projeto pedagógico e da realização das atividades escolares.

Os alunos são os principais sujeitos dentro desse ambiente, tudo gira em torno deles. Em conformidade com Luck (2009, p. 21), “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social.” As outras categorias executam atividades e serviços visando contribuir para a construção do conhecimento deles. Os alunos precisam participar das tomadas de decisões, opinando sobre como melhorar a qualidade do ensino, quais os pontos relevantes e os que precisam ser aprimorados, quais as metodologias adotadas pelos professores que surgem efeito para o desenvolvimento educativo.

A escola como todos os ambientes que utilizamos, precisa conservados e limpos por isso, ela precisa de pessoas para executar tarefas de portaria, merendeira e servente, estes são denominados de funcionários de apoio, colaboradores diretos tendo em vista a infra-estrutura que oferecem.

Necessitam participar das tomadas de decisões da escola, pois contribuem também na aprendizagem dos alunos. Assim sendo

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e idéias como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola. (LUCK, 2009, p.22).

A comunidade é o principal setor que deve caminhar ao lado da escola. A união entre a escola e a comunidade deve ser diariamente renovada, pois a escola existe para dar retorno de sua tarefa para a sociedade. Neste sentido, a comunidade deve participar ativamente no

processo ensino-aprendizagem dos alunos, pois ao participar tem a oportunidade de cobrar da escola resultados positivos no desenvolvimento escolar.

A melhor forma que a comunidade pode se estabelecer como integrante ativo na escola e através do Colegiado, pois esse se configura com a junção da paridade entre integrantes da escola (50%) e comunidade (50%). O Conselho tem atribuições consultivas e deliberativas, ou seja, tem a função de democratizar as relações. (Libâneo, 2006).

Na escola temos ainda outros profissionais que orientam o trabalho pedagógico e administrativo: o coordenador pedagógico, o orientador educacional, o secretário escolar, o pessoal de apoio (serventes) e porteiro. (IDEM, 2006). Dentre esses profissionais e não menosprezando as outras funções que também são fundamentais para o trabalho coletivo, ou ainda não dando maior importância apenas a uma figura, por fim, a última seção trata do profissional responsável pela parte documental da escola e pelo atendimento a comunidade: o secretário escolar.

SECRETÁRIO ELO NA DEMOCRATIZAÇÃO ESCOLAR

A escola tem o papel de transformadora social, assim ela se organiza para atender a comunidade. De acordo com Gimenes (2011, p.10), “cada instituição cria uma identidade que fortalece as relações internas e podem influenciar o desenvolvimento da comunidade.”. Em consonância, Libâneo (2006) ressalta a importância da interação entre seus agentes, para alcançar os objetivos pedagógicos da escola.

A direção da escola é composta por gestor, coordenador, orientador, secretaria e administrativo. Cada um exerce seu papel individual para alcançar os objetivos coletivos. Nessa perspectiva, o secretário, sendo um agente dentro do âmbito escolar deve fazer parte desse intercâmbio. Ele é o responsável pela organização documental da escola, dos professores, funcionários e alunos.

Firmando o olhar no papel do secretário escolar com o intuito de compreender como esse integrante está inserido no processo ensino-aprendizagem sendo o elo na democratização escolar, seu papel é de fundamental importância, pois devido a sua eficiência em conduzir os aspectos administrativos e documentais e em conexão ao coletivo, à escola caminha para se tornar eficaz.

Para atuar como secretário escolar, o sujeito deve segundo a LDB ter diploma de graduação em Pedagogia ou nível de Pós - graduação (LDB, 1996). Se essa formação e

garantida e exigida por lei, indaga “porque no competente curricular de pedagogia da UNEB não se discuti o papel do secretário?”, pois, como sabemos a formação do pedagogo e preparar o aluno para atuar como docente em sala de aula, porém essa profissão possibilita atuação em outras funções dentro da própria escola ou espaços não-escolares.

Retornando ao papel de secretário escolar, suas principais atribuições são:

[...] contato com o público e com os próprios integrantes da unidade escolar que compõe a equipe de trabalho, registro da vida escolar dos alunos e da vida funcional dos professores e funcionários, dos fatos e dados escolares e da instituição, ratificando o valor legal das ações da escola, tanto as administrativas quanto as pedagógicas. (SIMÃO; NETTO, 2008, p. 3).

O secretário escolar é o elo entre, a escola e a comunidade escolar (MANUAL-BA), o administrativo e o pedagógico, sendo este um processo desafiador (SIMÃO; NETTO, 2008). Para se construir uma relação íntima entre a escola x família, precisa primeiramente, estabelecer sintonia entre os profissionais educativos para a consolidação de instituição social com intenção na progressão do aluno. Por isso, Abud (2012) resulta que, o secretário deve apropriar dos dados importantes para ponderar o processo pedagógico, como também à memória dos sujeitos que passaram ou estão ali.

Diante da complexidade das tarefas, o secretário carece interagir diretamente e constantemente com todos. A sua função vai além da digitação de correspondências, organizar arquivos e atender telefonemas, em consonância Abud (2012), Simão; Netto (2008) apontam que, o secretário torna o caminho entre os que tomam decisões e os que executarão, pode ainda tomar decisões ou executar tarefas decisivas tomando assim um verdadeiro assessor, e é de suma importância compreender e interpretar os sujeitos e as situações.

Ao executar tais funções, ele se torna um agente constituído de valiosas informações que podem ser explorados para compreender, avaliar, criar estratégias e oportunidades para alcançar os desempenhos do aluno, elaborar planos para facilitar o cotidiano, como também para auxiliar na proposta política pedagógica.

A referida autora aponta que, o ouvir também é uma habilidade que o secretário deve desenvolver, pois “[...] aos/ que nele muitas vezes o vêem como uma possibilidade de escuta, prestar a atenção no outro, em suas dificuldades, angústias, exercendo um olhar que capte com atenção para poder intervir ou encaminhar uma situação.” (ABUD, 2012, p. 8).

Para a autora, a participação do secretário na elaboração, execução e funcionamento das tarefas resulta na qualidade do trabalho escolar, consolidadas com ponderações de atitudes

e ações coletivas, surgindo um novo paradigma, a responsabilidade e a autoridade compartilhada. Assinala ainda que, a relação entre gestão e o secretaria é o suporte de todo o trabalho escolar (administrativo, pedagógico e financeiro), pois têm o caráter de mediar à maximização da eficácia e eficiência, centralizando informações para a comunidade escolar. (Simão; Netto, 2008).

Sabe-se que, em todos os espaços surgem imprevistos e ocorrências inesperadas. Na escola, ou melhor, na secretaria escolar não é diferente, acontecem casos e situações repentinas e desagradáveis, cabe ao secretário ter segurança e desenvoltura por meio dos seus conhecimentos, competências e habilidades, buscar alternativas para sanar as situações inconvenientes. Por isso, o secretário escolar deve ter base e formação específica para área de atuação, conforme a Lei 7.377/ 1985 e a LBD que regulamenta a profissão do secretário.

Em sua pesquisa, Simão e Netto, assinalam que o secretário escolar precisa de ter autonomia, “entendendo que a escola é um espaço plural de poder e negociação de conflitos, construindo-se uma gestão participativa e democrática.”. (Simão, 2008, p. 6.). Pois, só assim o secretário escolar terá convicção da sua importância e se sentir agente transformador ativo.

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Devido este artigo está em construção para apresentação de Trabalho de Conclusão de Curso- TCC para titulação da graduação em Pedagogia, não se pode apontar resultados finais, apenas apontamentos relevantes para ser discutidos ou até mesmo revistos. Será que atualmente as escolas estão verdadeiramente enquadradas nesse novo paradigma discutido ao longo do artigo? Ou, apenas, estão delegando participações imaginárias, na qual apenas o diretor toma a decisão.

Em relação ao secretário será que o mesmo está inserido dentro da gestão democrática participativa, ou apenas exerce seu papel de manter a organização de dados e documentos dos sujeitos dentro do ambiente educativo.

Portanto, será uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, os dados serão coletados por meio de questionários e da entrevista semi-estruturada. A pesquisa buscará apontar como a democratização e a participação está sendo efetivada nas escolas de Candiba, e como o secretário escolar sendo o principal elo entre a comunidade e a escola, entre o administrativo e o pedagógico e centrado em sua função de agente transformador do processo ensino-aprendizagem, está sendo inserido nesse novo paradigma.

REFERÊNCIAS

ABUD, Cristiane de C. Ramos. A função do secretário escolar na contemporaneidade: entre memórias e arquivos escolares. **WEB Revista Linguagem, Educação e Memória**. Ed. nº 3/2012. Disponível em: < <http://www.giacon.pro.br/lem/EDICOES/03/Arquivos/cristiane.pdf> >. Acesso: Jan. 2014.

BAHIA, Governo da. **Manual do secretário de escola**. Secretaria da educação do estado da Bahia. SEC/SUPEC/DIROE/CLO.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da Republica federativa do Brasil - 1988**. Brasília. 2013.

_____. _____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394/96**. Brasília: 1996. p. 31.

_____. _____. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Brasília: 1985.

GIMENES, Elaine Bestana. **Secretaria escolar: administração e relacionamento interpessoal com a comunidade escolar**. Curitiba: 2011. Disponível em: < file:///C:/Users/user/Downloads/ELAINE%20BESTANA%20GIMENES%20(2).pdf >. Acesso: Set. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. IN: _____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2006. 4º parte, cap. 2. p. 314-351.

LUCK, Heloísa et. al. Uma abordagem participativa para a gestão escolar. IN: _____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. cap. 1. p. 15-30.

_____. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar. In: _____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144 p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática. 3. ed. 11. Impr. 2008. p.119.

SIMÃO, Mirian Lopes; NETTO, Fernando Franco. Gestão escolar sob novos paradigmas: o papel do secretário escolar como agente ativo no processo de transformação das escolas. **Revista eletrônica Lato Sendo**. UNICENTRO: Ed. 5. 2008. ISSN:1980-6116. Disponível

em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/educacao/gestao_escolar_sob.pdf>. Acesso em: Mar. 2014.

SOUZA, Allan Solano et. al. (Coordenadores/as Mesa Redonda). Democratização da escola pública sob a perspectiva da família. IN: V Fórum Internacional de Pedagogia - V FIPED. **Pesquisa na graduação: justiça social, diversidade e emancipação humana**. UESB: Vitória da conquista. jun. 2013.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Sobre o trabalho da equipe diretiva no processo de mudança da prática pedagógica: por uma gestão democrática. In: _____ **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2009. Cap. 2. p. 51-61.

VIEIRA, Sofia Lerche et al. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. 141p.