

## **GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA E SEUS DESAFIOS**

Débora Nobre de Souza<sup>1</sup>

Conceição Aparecida F. Lima Panizzi<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo aborda o tema gestão escolar participativa, cuja pesquisa teve como objetivo investigar os principais desafios da gestão participativa nas escolas. Os sujeitos da pesquisa foram cinco diretores de diferentes escolas da rede pública situadas na cidade de Volta Redonda- RJ, no ano de 2019, que atuam na Educação Infantil e Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano. A pesquisa foi realizada em uma abordagem qualitativa de cunho teórico-empírico. Foi utilizada uma pesquisa de opinião para a coleta de dados. O processo que rege a gestão escolar é algo contínuo e que acontece em um ambiente diversificado que se encontra em constante mutação, ou seja, a escola. Chegou-se à conclusão que apesar dos estudos realizados na área e do constante esforço de gestores, a gestão escolar participativa ainda está longe de ser exercida de fato, sendo a mobilização e envolvimento da comunidade um dos seus desafios.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestão Participativa. Dimensões da Participação.

## **PARTICIPATIVE SCHOOL MANAGEMENT AND ITS CHALLENGES**

### **Abstract**

This article, whose theme was participative school management, aimed to investigate the main challenges of participatory management in schools. The research subjects were five principals from different schools of the public network located in the city of Volta Redonda-RJ, in 2019, who work in kindergarten and elementary school from 1st to 5th grade. The research was conducted in a qualitative approach of theoretical-empirical nature. An opinion survey was used for data collection. The process that governs school management is something continuous and that happens in a diverse environment that is constantly changing, that is, the school. It was concluded that

---

<sup>1</sup>Pós graduada em Gestão Integrada pelo UGB/FERP.

<sup>2</sup>Mestre em Educação, Cultura e Comunicação pela UERJ.

despite the studies carried out in the area and the constant efforts of managers, participatory school management is still far from being exercised in fact, where community mobilization and involvement being one of its challenges.

**Keywords:** School Management. Participative Management. Dimensions of Participation.

## **Introdução**

A gestão escolar representa uma dimensão importante da educação. A capacidade do gestor em administrar a escola influencia na aprendizagem do educando, pois este não aprende apenas dentro da sala de aula, mas em todo o espaço escolar. A maneira em que a escola se organiza, como promove seus eventos e ações, como seus componentes se relacionam e como se relacionam com a comunidade em que está inserida, irá incutir no sujeito aprendiz valores e princípios que ele levará consigo ao atuar na sociedade em geral.

São constantes as mudanças que emergem no campo educacional, estas por sua vez, trazem consigo a exigência de contar com gestores preparados e capacitados para atuar com as diversidades existentes nas nossas escolas atuais, de maneira a formar sujeitos completos e capacitados para a sociedade. Considerando o contexto atual, não cabe mais entender a gestão escolar como instrumento isolado, onde somente diretores e pedagogos devem atuar de forma ativa. Mediante essa realidade, mostra-se relevante pesquisar: quais os atuais desafios da gestão escolar no tocante a gestão participativa? Como o gestor pode possibilitar essa participação efetiva? Assim, esse artigo visa refletir sobre tais questões através de pesquisas bibliográficas e pesquisa de opinião, envolvendo cinco diretores da rede pública, de diferentes escolas situadas na cidade de Volta Redonda-RJ, no ano de 2019, sendo dois que atuam na Educação Infantil e três no Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano. Foi aplicado a cada gestor um questionário com questões discursivas, que foram elaboradas com base nos estudos teóricos abordados nesse artigo, as quais tinham por objetivo colher informações sobre como percebem e vivenciam situações que envolvem a gestão no cotidiano escolar e na

construção da aprendizagem. Os gestores e as escolas não serão identificados, apenas as respostas dadas às questões propostas serão abordadas ao longo do texto.

## **Gestão Escolar**

A Educação é um processo organizado, sistemático e intencional que se encontra em constante evolução e visa a formação holística do sujeito de forma a prepará-lo para o convívio e atuação na sociedade em que este está inserido. Para que esse processo educacional seja de fato efetivo, é necessário que se apoie em princípios e diretrizes que irão norteá-lo.

Essa sistemática educacional então, é regida e assegurada pela legislação nacional, ou seja, a LDB 9394/ 96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) que afirma em seu artigo 1º que:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais. (LDBEN 9394, 1996.)

A escola, por sua vez, exerce essa função social de preparo e difusão da educação como processo formador do cidadão atuante na sociedade que o cerca, capacitando-o para a atuação como sujeito transformador dessa sociedade, através do seu trabalho, posicionamento, cultura e valores. Para que essa função social seja de fato cumprida, é necessário que a escola tenha uma gestão democrática eficaz e consciente. E é nesse ponto que percebemos a importância do trabalho desenvolvido pela gestão escolar.

Antes de focarmos na importância do trabalho da gestão, é necessário identificarmos o que seria de fato a gestão escolar. O dicionário Aurélio (2010) define gestão como “o ato de gerir, administrar, governar ou dirigir negócios públicos ou particulares”. Poderíamos dizer, mediante essa definição que “gestão escolar” seria o ato de gerir ou administrar a escola, de forma a levá-la a cumprir seu papel social,

permitindo que seus alunos desenvolvam aprendizagens significativas que os possibilitem atuar no mundo do trabalho, conhecendo bem o campo de atuação, assim como a si mesmo. Para tal, seu processo de ensino, assim como seu projeto político-pedagógico precisam se basear em atitudes democráticas, que permitam toda a comunidade escolar perceber a importância de sua atuação dentro do grupo, assim como a participação nas tomadas de decisões e reflexões sobre esse ambiente.

Lück (2009, p. 24) define gestão escolar como sendo:

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações)

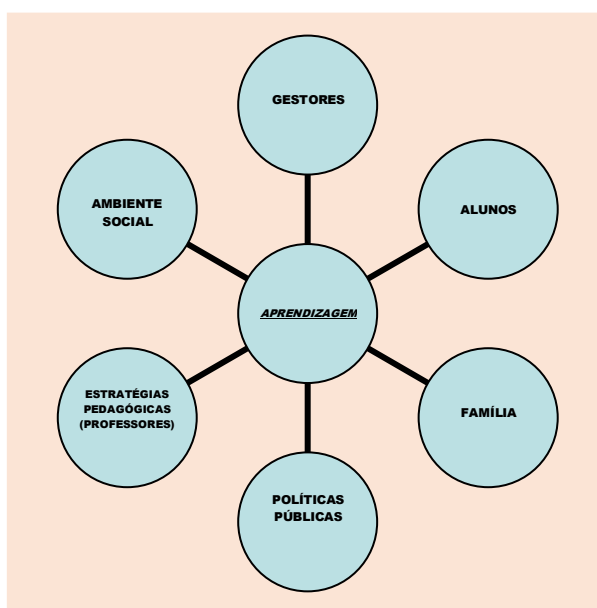
Percebemos assim, a importância da gestão escolar para garantir que a instituição de ensino cumpra o papel de formador de cidadãos conscientes e transformadores da sociedade atual.

Já destacamos que gestão de qualidade se faz com participação da comunidade escolar, mas quem seria os componentes dessa comunidade? Seria o diretor o único encarregado do sucesso da escola, ou ainda, os professores e alunos os únicos responsáveis em garantir a aprendizagem de qualidade? É evidente que não.

Todo o corpo escolar é corresponsável na garantia de uma educação de qualidade. Diretores, orientadores, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, estão interligados na execução e garantia desse processo educacional. Cada uma dessas categorias, possuem funções específicas e não menos necessárias, assim como uma engrenagem, fazendo com que o trabalho aconteça, e caso falte a contribuição de alguma dessas funções, toda a estrutura educacional poderá ser comprometida.

Existem alguns fatores de influências no resultado final do processo educacional, ou seja, na aprendizagem do educando, como políticas públicas, parcerias e ambiente educacional, a prática da gestão escolar, as estratégias pedagógicas adotadas na escola, o apoio familiar oferecido. Esse conjunto de fatores, influenciará na forma de gestão exercida, e conseqüentemente, nos resultados da aprendizagem, como podemos observar na imagem abaixo.

Figura 1. Áreas de influência no processo de aprendizagem



Fonte: Produção da Autora

Fica evidente que a gestão escolar não é algo centrado apenas nas mãos do diretor da escola, mas uma operação em conjunto que resultará no sucesso do trabalho ou em possíveis percalços que dificultaria a obtenção de um ensino de qualidade, conforme a lei determina que seja oferecido pela educação formal e sistemática.

Apesar de não ser o único responsável pelo sucesso da gestão, o diretor é o profissional encarregado de liderar a escola, organizando esse ambiente de forma democrática, estimulando e orientando a atuação dos demais profissionais que atuam dentro dela, conscientizando-os da importância de sua participação no processo de ensino.

O líder gestor, precisa estar preparado para tal função, conhecendo não apenas questões administrativas e pedagógicas, inerentes a formação do indivíduo, como também a necessidade e demanda social onde sua escola está inserida, de forma a executar ações que preparem o educando para a vida no mundo do trabalho e no convívio social atual.

O gestor é quem irá conduzir e garantir a participação de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Para tanto, ele precisa se qualificar para exercer essa função, não centralizando o poder em suas mãos, mas também não se omitindo de suas obrigações, conscientizando assim, toda a comunidade escolar, sobre a importância de atuação. “Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos”. (LÜCK, 2009, p. 23)

### **Gestão Participativa**

Participar é fazer parte, é estar dentro do processo, é modificar-se e modificar o ambiente de forma a atingir objetivos coletivos e o sucesso comum a toda comunidade participativa.

A participação democrática, é garantida pela LDB (1996), assim como pela Constituição Federal (1988) e cabe ao gestor escolar divulgar a importância dessa participação, não apenas para o setor administrativo, mas para todo o corpo escolar, incluindo a comunidade externa.

Na pesquisa de opinião realizada com o gestores das escolas, uma das questões abordava o que entendiam por gestão participativa. Foram dadas respostas como:

Gestão participativa é quando a escola permite o grupo se envolver no processo através de atividades, de opiniões e de modificações necessárias. A gestão participativa é aquela que busca envolver todos na escola. É dar lugar para a voz de todos.

Todos os participantes veem a gestão participativa como abertura para a participação da comunidade escolar como um todo. O que podemos considerar

como um fato significativo, uma vez que a visão do gestor no processo de gestão democrática é fundamental para que essa caminhada se inicie, mesmo reconhecendo que só isso não seja suficiente para que ela se concretize.

A gestão participativa é construída no dia a dia, aos poucos, contando com dedicação e comprometimento de todos os envolvidos. Paro (1997) afirma que a gestão democrática é um caminho que se faz ao caminhar, ou seja, está inserida no processo cotidiano, porém não é pelo fato de já fazer parte do processo que não requeira estudo, reflexões e mudanças constantes, pois, a própria Educação é um processo vivo, dinâmico e que se encontra em contínuo processo de mudanças, transformações e crescimento.

Para que de fato a gestão participativa ocorra, é necessário preparo do gestor escolar que além de conduzir a participação, precisa conscientizar a comunidade escolar da importância da atuação de todos. Não cabe nesse aspecto a monopolização do poder das decisões somente pelo grupo administrativo e é aqui que aparecem as principais complicações nessa área. É muito comum, apesar dos avanços educacionais, encontrarmos falta de motivação na participação das decisões. Envolver pais, alunos, professores e funcionários não é uma tarefa fácil, porém necessária.

Mudar a cara da escola pública implica ouvir meninos e meninas, sociedade de bairro, pais, mães, diretores, delegados de ensino, professores, supervisores, comunidade científica, zeladores, merendeira. É claro que não é fácil! Há obstáculo de cada ordem retardando a ação transformadora. (FREIRE, 1991, p.35-37)

Percebemos assim que a participação é a chave principal para sustentar a gestão democrática; sem ela, não existe gestão descentralizada, sem abusos de poder, sem monopólio. A participação, portanto, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometimento com a implementação das decisões tomadas (LÜCK, 2007).

Cabe ao diretor a função de promover e orientar essa participação de forma esclarecedora e transformadora da realidade.

### *Dimensões da participação*

A gestão participativa segundo Lück (2009), apresenta três dimensões de participação que estão interligadas entre si e que se influenciam a todo instante no processo de trabalho. Entretanto iremos tratá-las aqui de forma separada para melhor esclarecimento de suas funções.

Para Lück (2009, p. 25)

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

Podemos dividir a gestão, segundo Lück (2013), em dimensão política, pedagógica e técnica.

A dimensão política seria a responsável por compartilhar o poder, dando as pessoas a autonomia para a participação e controle de seu próprio trabalho, permitindo assim a construção de uma escola cidadã e democrática, onde os indivíduos têm consciência do seu poder de transformação de realidades sociais. É importante que a comunidade escolar se perceba como coautores do processo de aprendizagem e como tal, responsáveis pelas mudanças necessárias, assim como os gestores e setores educacionais.

A dimensão pedagógica revela que a prática é um processo formativo em si mesmo e, portanto, contribui com aprendizagens significativas e transformadoras, oferecendo a construção de conhecimentos necessários a atuação e transformação social.

Por último, a dimensão técnica vem revelar que sem competência técnica não é possível realizar o projeto pedagógico proposto. Muitas vezes, as propostas são claras e eficazes em relação ao trabalho pedagógico, porém, não são alcançadas



devido à falta de técnicas apropriadas para alcançar o sucesso. Não bastam apenas propostas, é necessário traçar um caminho, técnicas para realização das mesmas.

Os gestores pesquisados, ao responderem em que medida e de que forma sua escola exerce a gestão participativa, fizeram relatos como:

Através de reuniões de pais, conselhos e classe, discussões pedagógicas, Conselho Comunitário.

A participação na minha escola acontece através da reunião de pais e dos tempos de estudo do professor.

Através de reuniões e discussões pedagógicas.

Vale ressaltar que para se construir a gestão democrática no contexto escolar, a participação e a autonomia são princípios fundamentais. Segundo Libâneo, (2001, p. 115) “numa instituição a autonomia significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”. É importante considerar que a autonomia da escola é relativa, uma vez que suas ações pedagógicas e administrativas estão subjugadas à política educacional e ao sistema à qual está vinculada. Entretanto, é possível a criação de espaços e instrumentos que possam garantir uma gestão participativa, como por exemplo, o Projeto Político Pedagógico da escola, o Conselho Escolar e também o Grêmios Estudantil, que permitem um envolvimento da comunidade escolar no processo educativo e na busca de uma escola de qualidade.

Para Lück (2000, p.27) “a criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social;...”

### **Promoção do ambiente participativo e seus desafios**

Vimos a importância da gestão participativa e suas exigências, assim como sua garantia por leis nacionais, mas somente isso não é suficiente para promover um ambiente participativo.

Para que a escola promova um ambiente de aprendizagem significativa e exerça sua função social com qualidade, o diretor precisa articular seu trabalho de liderança, de modo a envolver e conscientizar a comunidade escolar.

Ao criar suas estratégias de gestão, precisa considerar alguns aspectos da gestão de pessoas como o que as motiva, a formação que possuem, a forma de comunicação que utiliza, a visão que fazem de seu papel social, a maneira como se relacionam com a educação e com seus grupos de trabalho, para saber como interferir no processo.

É nesse sentido que surgem os desafios da gestão participativa.

Na pesquisa feita com gestores, uma das perguntas referia-se aos maiores desafios enfrentados por eles na gestão escolar. Em suas respostas citaram a falta de tempo dos familiares, falta de interesse pela escola dos filhos e sentimento de não pertença. Em relação aos profissionais, foi citado a falta de preparo, o individualismo profissional, que acarreta a separação do grupo e assim não há soma nas tarefas e construção do trabalho coletivo, conforme ilustram falas que se seguem:

Hoje em dia, a maior dificuldade é envolver a família na escola, eles não tem interesse na escola. Alguns professores também dão muito trabalho, pois só se interessam pela sua sala de aula.

Para mim, o maior problema é a falta de interesse. As pessoas pensam que a escola é do diretor, não de todos. O grupo profissional é dividido e individualista.

Considerando os relatos feitos, podemos destacar que um dos pontos mais difíceis da gestão democrática e participativa é conscientizar as partes envolvidas da importância de exercerem seu papel, a mobilização de todos para que se sintam responsáveis pelos processos que se referem à escola.

Um aspecto importante em face à discussão sobre a gestão escolar participativa é a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola, um instrumento que institui a participação da comunidade escolar e pressupõe que os participantes atuem como protagonistas nos encaminhamentos e decisões que visam a melhoria da escola.

Nesse sentido, uma das perguntas feitas aos gestores pesquisados foi como é elaborado o Projeto Pedagógico em sua escola. As falas demonstraram que o Projeto não é construído com toda a escola, apenas pela equipe gestora com as sugestões da secretaria municipal de educação e é apresentado à escola, conforme relatos a seguir:

Na nossa escola o PPP já está pronto. Nós apenas atualizamos datas e alguns projetos, mas ele foi elaborado pela antiga gestora que atuou por mais de 15 anos nessa escola. Quem faz é a equipe gestora.

Eu monto as partes como visão, missão e valores e apresento ao grupo para que eles saibam como funciona nossa escola.

Ele já está pronto a algum tempo, nós só atualizamos nas datas previstas.

Com base nos estudos enviados pelo Secretaria Municipal de Educação.

Evidencia-se nesse recorte de pesquisa que apesar das discussões que vem sendo feitas a décadas e a busca de práticas para se instaurar uma gestão participativa com base no desenvolvimento do trabalho coletivo, ainda há muito que se caminhar, considerando principalmente a construção e reconstrução do Projeto Pedagógico, um dos instrumentos que sinaliza esse exercício.

Avançar nesta tarefa nos parece ser ainda um grande desafio.

Observa-se no cotidiano, diretores sobrecarregados por assumirem toda a gestão administrativa da escola, deixando a desejar em outras áreas, que também necessitam de sua atuação como a gestão de pessoas, e a pedagógica, por exemplo. Por outro lado, vemos professores comprometidos apenas com sua sala de aula, cumprindo seu cronograma de trabalho e abrindo mão de colaborar com o desenvolvimento da escola como um todo. Por sua vez, os pais também estão despreparados e sem tempo para exercerem suas funções dentro da escola. Acreditam que seu papel é apenas participar das reuniões de pais para se apropriarem dos resultados dos seus filhos.

Levando em conta os estudos feitos e as informações coletadas, podemos considerar que um dos desafios da gestão participativa está no envolvimento de toda

a comunidade em ações coletivas que irão gerar crescimento para o ambiente escolar e para a melhoria do ensino-aprendizagem. Mas como envolvê-la de fato? Perceptível é, que discursos não são suficientes, são necessárias ações de conscientização e de formação de todos envolvidos, através de um trabalho articulado e sério.

Quanto mais pertencente ao grupo se sentirem, pais, professores, alunos e funcionários, maior será o envolvimento por parte deles e também a possibilidade de desenvolverem o sentimento de corresponsabilidade pelo sucesso da escola. Segundo Santos (2006, p.12) "...uma gestão democrática também deve buscar meios de garantir o envolvimento da comunidade no processo educativo, com todos os limites que a realidade complexa e contraditória impõe."

Nessa perspectiva, é importante reconhecer que garantir o direito à participação é essencial, entretanto o protagonismo nesse processo necessita de informação, conhecimentos e habilidades, por parte de gestores, professores, funcionários, pais e alunos, enfim de toda a comunidade escolar, para que possam desempenhar o seu papel de forma consciente. Ter oportunidades para aprimoramento e formação para esses sujeitos é essencial. O tipo de liderança do gestor é determinante para que isso aconteça, uma vez que cabe ao gestor propor encontros para capacitações profissionais que levem o professor a perceber que sua função política e social vai muito além da sala de aula. Ao mesmo tempo, propor encontros que desmistifiquem o pensamento dos pais de que sua participação na escola é somente para gerar infortúnios, bem como a falta de tempo pela sobrecarga diária que a maioria dos pais vivenciam. "A gestão escolar é um lugar de permanente qualificação humana, de desenvolvimento pessoal e profissional", como afirma WITTMANN (2000, p. 95).

Como já abordado, essa tarefa se constitui um desafio para o gestor escolar, líder do processo comprometido com a gestão participativa. Todavia, quando há uma política educacional que estimule e subsidie a criação de estratégias que contribuam para que a formação e a organização da escola construam sua caminhada, os desafios se tornam mais fáceis de serem vencidos.

## **Considerações Finais**

Para que a escola cumpra sua função social é preciso que a gestão escolar seja exercida de forma democrática.

É necessário envolver ativamente diretores, professores, orientadores, alunos, pais e funcionários com ações que os permitam posicionar-se, opinando e executando assuntos referentes a escola onde estão inseridos.

Porém, para que essa atuação seja de fato efetiva, faz-se necessário capacitar, informar e orientar esses indivíduos e quem irá mediar esse processo formativo é o gestor.

Percebe-se que a escola pública vem avançando significativamente no que se refere a participação e a democracia, rompendo com a cultura tradicional e elitista que imperou por longos anos no sistema educacional brasileiro. Mas, sabemos também, que ainda há um longo caminho a ser percorrido e um passo primordial precisa ser dado pelo gestor escolar, considerando que é ele quem irá conduzir a mudança desejada dentro de sua instituição, aliado a políticas educacionais que fortaleçam essa prática.

É preciso ampliar a visão e a participação de todos, promovendo a conscientização e o sentimento de pertença, internalizando a ideia de que quanto maior a participação do grupo, maior será a mudança no processo e melhores resultados serão atingidos. Isso acarretará na melhoria da aprendizagem e da formação do educando, conseqüentemente, na formação do cidadão brasileiro.

Destacamos que as considerações sobre o tema, abordadas nesse artigo, não se encerram aqui, pois o avanço que desejamos em nossas instituições escolares, implicam em novas posturas e estudos mais aprofundados, de maneira a aperfeiçoar a prática e torná-la mais justa, democrática e eficaz, para todos os envolvidos nesse processo. Continuar refletindo poderá nos trazer a transformação que nos falta e a gestão que idealizamos.

## Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 de dezembro de 2019.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da Liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Democracia e Educação como prática da Liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Editora Positivo, 2010.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2009.

\_\_\_\_\_. **Confederações e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis. Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev./jun.2000. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/487381](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/487381)>. Acesso em: 28 nov.2019

PARO, Vitor Henrique. **Administrador escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão Democrática da Escola: Bases Epistemológicas, Políticas e Pedagógicas**. In: 29ª REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 2006. Disponível em: <<http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/trabalho/GT05-2114--Int.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor**. **Em Aberto**. Brasília, v.17, n.72, p. 88-96. fev./jun.2000. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/487381](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/487381)>. Acesso em: 28 nov. 2019.