

O Conselho Escolar é um colegiado instituído como importante representação, articulação e mediação entre os anseios individuais em prol do coletivo, levando em consideração os diferentes agentes da escola e os objetivos da política educacional do sistema de ensino. Fundamenta-se de forma legal primeiramente na constituição de 1988, com o caráter democrático instituído à educação. Destaca-se o princípio contido no inciso VI, do Art. 206, "gestão democrática do ensino público". A Lei de diretrizes e bases da educação brasileira (LDB) em 1996 traz de forma clara a gestão democrática do ensino público.

Gisele Bervig Martins
Juliana Cristina da Silva
Paulo Fossatti

O papel do gestor escolar nos conselhos escolares: um olhar a partir de seus membros

The role of the school manager in school councils: a view from their members

<http://dx.doi.org/10.18316/2237-8049.2016.4>

GISELE BERVIG MARTINS *
JULIANA CRISTINA DA SILVA **
PAULO FOSSATTI ***

Resumo

O artigo trata do papel do Gestor Escolar nos Conselhos Escolares, levando em consideração a perspectiva democrática de gestão. Trata-se de um Estudo de Caso, na modalidade quali-quantitativo, tendo por instrumentos para a coleta de dados um questionário, análise documental e diário de campo. Os respondentes são os segmentos que formam o Conselho Escolar, a saber: pais, professores e direção das 31 Escolas Municipais de Educação Infantil do município de Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados classificam e reforçam a noção de hierarquização do gestor escolar como o grande responsável pela gestão de sua instituição, mesmo este sendo apenas um membro do Conselho Escolar, em que a paridade é uma das premissas legais. De fato, as demandas da escola para a comunidade ou mesmo com a mantenedora e deliberações diversas recaem, na maioria das vezes, sobre o gestor escolar, quando, de direito e dever, caberia a todo o Conselho Escolar. Conclui-se pela necessidade da oferta de programas de formação e capacitação de todos os membros do Conselho Escolar para sua efetividade.

* Mestra em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle/Unilasalle Canoas: Brasil. Email: giselebervig@bol.com.br

** Mestra em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle/Unilasalle Canoas: Brasil. Email: ju2lucas.lorenzo@gmail.com

*** Doutor em Educação. Professor-investigador do Programa de Pós-Graduação em Educação e Reitor do Centro Universitário La Salle / Unilasalle/Canoas. Brasil. Email: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestor escolar. Conselhos escolares. Gestão democrática.

Abstract

The article deals with the School Manager role in School Boards, taking into account the democratic management perspective. It is a Case Study, in the qualitative and quantitative form, having as instruments for data collection a questionnaire, documentary analysis and field diary. The respondents are the segments that form the School Board, namely: parents, teachers and managers of the 31 Municipal Schools of Early Childhood Education of Canoas, Rio Grande do Sul, Brazil. The results classify and reinforce the notion of the hierarchy of school management as the primary responsible for its management, even being only a member of the School Board, where parity is one of legal premises. Indeed, the school's demands for the community or even with the sponsor and various decisions fall, in most cases, on the school manager as of right and duty would fit the entire School Board. The results confirmed the need for the provision of training programs and training of all members of the School Board for its effectiveness.

Keywords: School management. School manager. School boards. Democratic management.

1. Introdução

Este artigo decorre da investigação intitulada O Conselho Escolar como ferramenta de Gestão Democrática, pesquisa essa, vinculada ao Programa de Pós Graduação em Educação (PPGE) do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, de Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. Situa-se dentro da Linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas. Esse programa compreende e articula-se de forma a ocupar-se do contexto da gestão educacional em que está inserido. Acredita na real necessidade de integração do Ensino Superior e Educação Básica, com notórios propósitos de qualificação da educação brasileira, levando em consideração os preceitos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), que defende a inserção da pesquisa e o retorno às comunidades envolvidas. Da mesma forma assume como papel fundamental da comunidade acadêmica ter um compromisso de atuação na Educação Básica.

Tal pesquisa acontece nas trinta e duas unidades de Educação Infantil Municipal de Canoas. Este município conta com uma política de rede em convênio com o Unilasalle, a fim de promover a formação de seus colaboradores, em específico dos professores da rede municipal. São previstos, nesta parceria, cursos de Pós Graduação *Latu Sensu In Company* e bolsas destinadas à Pós Graduação *Stricto Sensu*. Nos últimos seis anos, aproximadamente 150 docentes foram formados por esse programa.

As duas autoras deste artigo integram o PPGE nesta modalidade de

bolsistas da rede municipal de Canoas, estado do Rio Grande do Sul, Brasil. São Gestoras da Educação Básica da rede e inserem-se neste contexto de integração universidade, governo e comunidade. Suas pesquisas versam sobre a gestão no contexto escolar e seus estudos inscrevem sua preocupação de qualificar os processos de gestão, aliando pesquisa e práxis.

Este artigo tem por foco a visão dos conselheiros escolares e do próprio gestor escolar sobre o papel deste último na composição do colegiado. Apresentamos aqui a análise dos dados que atendem ao objetivo: compreender o papel do diretor de escola no Conselho Escolar, levando em consideração a perspectiva democrática de gestão. Os respondentes desta pesquisa são segmentos que formam este Conselho: pais, professores e direção. Trata-se de um Estudo de Caso, na modalidade quali-quantitativa, tendo por instrumentos para a coleta de dados um questionário; análise documental e diário de campo.

2. Desenvolvimento

O Conselho Escolar é um colegiado instituído como importante representação, articulação e mediação entre os anseios individuais em prol do coletivo, levando em consideração os diferentes agentes da escola e os objetivos da política educacional do sistema de ensino. Fundamentase de forma legal primeiramente na constituição de 1988, com o caráter democrático instituído à educação. Destaca-se o princípio contido no inciso VI, do Art. 206, “gestão democrática do ensino público”. A Lei de diretrizes e bases da educação brasileira (LDB) em 1996 traz de forma clara a gestão democrática do ensino público.

O Conselho Escolar trata do enfrentamento para efetivação de um ensino público, objetivando a participação cidadã, a autonomia decisória e a criação coletiva de mecanismos baseados numa gestão democrática. Subverte-se a ideia burocrática e hierárquica, herança de nossa sociedade patriarcal, em que a verticalização das decisões prevalecia.

No município de Canoas ampara-se na lei municipal, nº 5348 de 2008 que dispõe sobre a implantação dos Conselhos Escolares (CE) nos estabelecimentos de ensino da rede municipal de Canoas, trazendo em seu artigo 3º a classificação como “órgão máximo de discussão em nível de escola”. Conceitua-se em sua essência como espaços coletivos democráticos, na perspectiva de coparticipação gestora administrativa e pedagógica das escolas.

A sistematização do CE se dá em eleição a cada dois anos, com votação entre os pares, dentro dos segmentos pais, professores e funcionários, no caso da Educação Infantil, em que não se contemplam os alunos. Uma vez escolhidos os mais votados, dois representantes de pais, um professor e um funcionário, incorpora-se a eles o diretor da escola, a quem se denomina membro nato. Consolidado o CE, formado por número ímpar de membros, objetivando o não empate em caso de votação, parte-se para a escolha do presidente do colegiado. Este presidente tem apenas papel representativo

do colegiado, tendo igual valor de voto e voz como os demais integrantes.

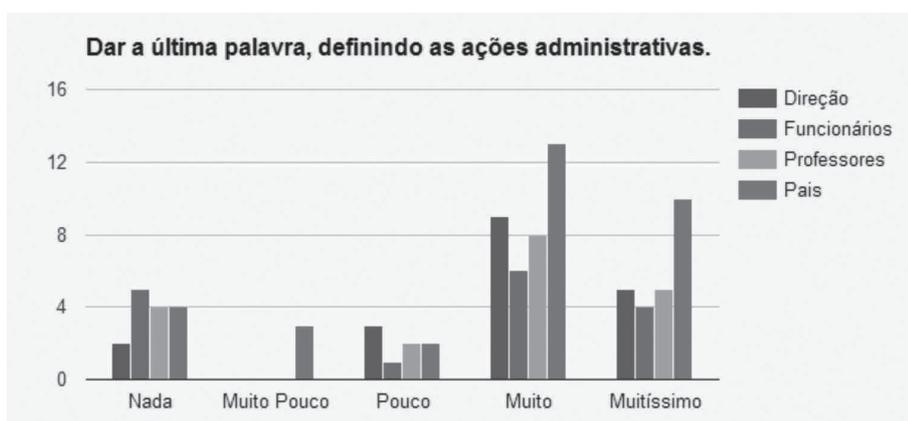
Ao dialogarmos sobre gestão democrática trazemos a visão de Luck (2006b; 2008), fundamentada na tendência da mudança de paradigmas, que compreende a superação da questão administrativa nos processos educativos. Revelam-se os mecanismos necessários, os desafios atuais na busca de ultrapassar a visão técnico administrativa incorporando conceitos políticos abordados por Libâneo (1986), Paro (2008), assim como alguns contrapontos apontados por Saviani (1987).

A questão a ser analisada decorre de um questionário constituído de questões fechadas sobre a compreensão que se tem do papel do conselho, confrontando com o trabalho efetivo dos membros dentro da escola.

Foram distribuídos entre as 31 Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIS) 155 questionários, endereçados aos conselheiros de todos os segmentos. Cada escola conta com 5 conselheiros. O retorno foi de 87 questionários representando 20 EMEIS, sendo esta uma amostra de 56%. O alcance da pesquisa atingiu 20 professores, 19 diretoras, 32 pais e 16 funcionários. Destacamos que o segmento “funcionários” é composto por profissionais que exercem a função de educadores, muitos deles com formação em Magistério e Pedagogia. Nessa pesquisa serão analisadas na mesma categoria de professores por acreditarmos que as concepções do trabalho docente estão presentes e existe o forte vínculo pedagógico da função.

O questionamento apresenta o diretor como membro do CE e problematiza sua atuação. Na Escala Likert ele traz quatro premissas, com a possibilidade de quantificá-las a partir da crença que tem quanto à atuação, nas escalas nada, muito pouco, pouco, muito e muitíssimo.

A primeira sentença coloca a possibilidade do diretor da escola, dar a última palavra nas questões administrativas. Na questão: “o quanto você acredita ser a função do diretor de escola, sendo ele um membro nato do CE.”



Fonte: Autoria própria, 2015.

O gráfico ilustra que a maioria dos respondentes, de todos os segmentos, concentrou sua resposta entre muito e muitíssimo quanto à responsabilização do diretor de escola assumir o poder decisório. Percebe-se o olhar do próprio gestor, na maioria dos respondentes, 14 dos 19 participantes, assumindo para si a responsabilidade de resolver possíveis problemáticas, exercendo o poder final.

Quanto ao segmento funcionários e professores, 23 dos 36 respondentes salientam a necessidade de uma postura imperativa do diretor de escola, exigindo-lhe a decisão final.

Avaliemos a resposta do segmento pais, onde 23 dos 32 sinalizam com intensidade muito e muitíssimo. Fica clara a consideração de um sistema que coloca o diretor de escola, como figura responsável e representativa da escola.

Temos à frente um cenário indicativo, do peso imposto, e também assumido por ele, em que o diretor de escola cumpre papel mais importante, o que contraria o princípio do colegiado. Cabe destacar, que dentro do CE há um presidente escolhido pelos membros em que representa as decisões do grupo. Mas não encontramos nas diretrizes de formação do CE respaldo para que este tenha maior poder de decisão, muito menos o diretor de escola, pois o consideramos como um membro com direito a voz e voto como os demais.

Desafia-se a deixar de lado o modelo de administração centralizado na pessoa do diretor de escola. Os dados mostram ainda a dificuldade em abandonar a ideia de que as decisões deveriam concentrar-se de forma hierárquica, tradicionalmente validando as concepções deste sujeito único, baseadas em seus juízos e valores. A centralização de poder acarreta numa visão limitada, única, como Boff (2005) nos alerta “Um ponto de vista é apenas a vista desde um ponto. Ou seja, a visão do todo requer a vista desde os diferentes pontos: direção, professores, funcionários, pais e alunos”. Já o compartilhamento da autoridade, a descentralização das ações, supera essa visão administrativa verticalizada, trazendo a gestão que de forma linear na perspectiva democrática, possibilita a participação de todos.

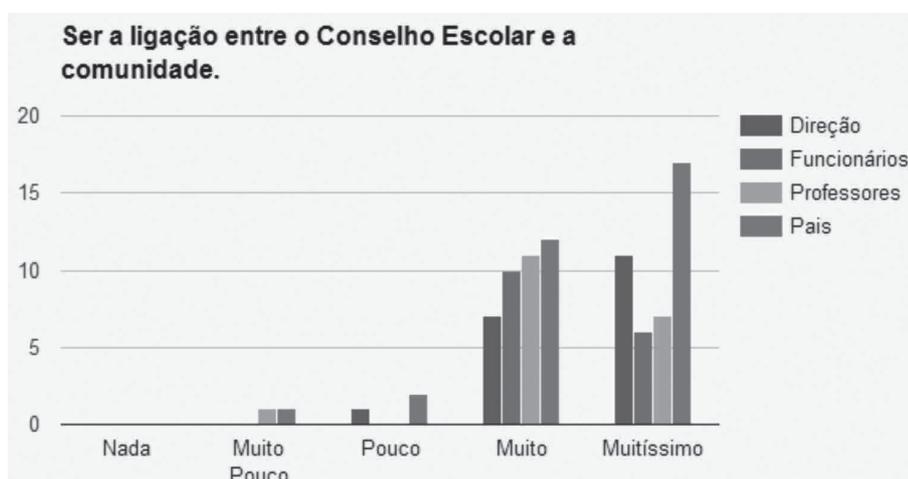
Percebe-se que no contexto de diversos atores, cada qual dentro de suas especificidades, o diretor de escola, agregaria valor às decisões do coletivo e não de forma centralizadora. A diversidade de saberes e vivências é o cerne do CE:

Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 151-152).

O CE necessita de exercício coletivo nas deliberações que envolvem o todo da comunidade escolar, na reformulação de hipóteses que compreende o agir de forma reflexiva. Percebe-se aqui a cristalização, a qual Luck (2006a) refere como feudos de poder, em que a figura individual da tomada de decisões prevalece.

Também Luck (2006a) observa que os novos agentes que vão inserindo-se no sistema acabam que influenciados pelos antigos, replicando a mesma mentalidade, o que gera a legitimidade e o continuísmo de tais feudos. Perde-se aí uma grande oportunidade de mudanças, estas essenciais para a revitalização do processo educativo.

A segunda sentença traz o desempenho do diretor como ligação entre o CE e a comunidade escolar como um todo.



Fonte: Autoria própria, 2015.

No gráfico acima fica clara a noção que se tem do diretor de escola como um articulador das demandas desta, inseridas na comunidade. Dos 36 respondentes do segmento professores e funcionários, sujeitos envolvidos diretamente com as demandas pedagógicas da escola, 35 estabelecem como muito e muitíssimo a atuação do diretor de escola como ligação com a comunidade. Apenas 5 respondentes não estabeleceram uma relação direta do diretor como elo do CE com a comunidade, avaliando como muito pouca ou pouca essa função.

Tal papel, Gohn (2006) pontua como sendo de todo o CE esta concepção primária de articulação da escola com a comunidade. Na resposta do questionamento fica clara a expectativa que o diretor desempenhe essa representatividade do CE perante a comunidade.

Mais uma vez o diretor de escola coloca-se, em sua maioria, nesse lugar

representativo. No contexto de ligação da escola, espaço de educação formal, com a comunidade, com suas particularidades socioeconômicas e culturais, Saviani (1987) introduz a discussão da perspectiva de mentalidade coletiva. Funcionaria a escola, como local de interesses públicos, valorizada como instrumento de apropriação do saber, contribuindo para eliminar a desigualdade social. Este campo de atuação, que visa instituir uma educação voltada ao exercício crítico, utilizar-se-ia das particularidades sociais e culturais da comunidade local, como um excelente fazer político. O CE aparece como grande aproximador da escola com a comunidade.

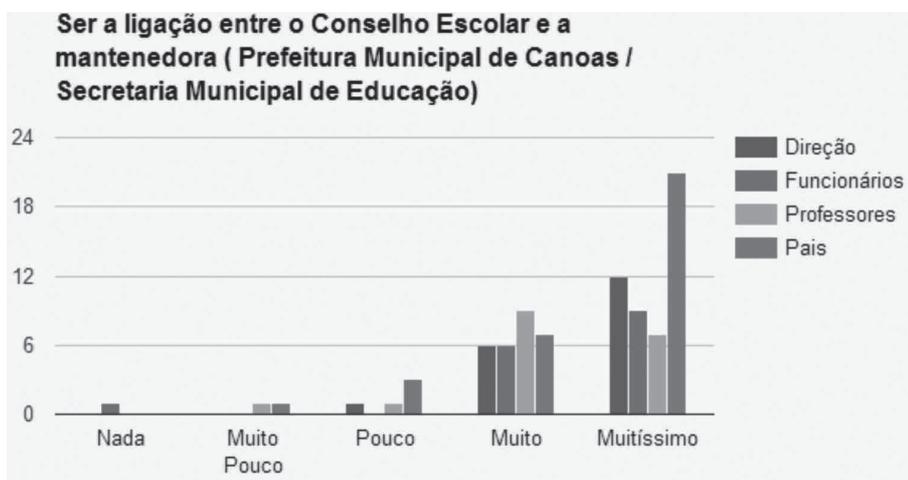
Com o próprio diretor da escola imbuindo-se dessa tarefa, apropriando-se dessa mentalidade de como agente educativo, membro do CE temos um caminho fecundo a ser trilhado. Luck, (2008, p. 113) aponta como uma competência fundamental do gestor escolar estabelecer “interligações efetivas entre a escola e a comunidade e de tal modo superar a tendência ao isolamento e fechamento em si dos ambientes escolares”.

Acredita-se na capacidade de interferência da escola na comunidade, expandido as discussões políticas, de forma a criar parcerias em prol de ambas as partes.

[...] seja convidando seus membros a participarem como voluntários do processo escolar, seja levando os alunos a participarem das problemáticas de sua cidade, emprestando, desse modo, ao currículo, um sentido de realidade, tal como deve ter (LUCK, 2008, p. 10).

Traz-se na pesquisa um recorte da Educação Infantil, e não é menos importante tal interação escola-comunidade, visto que cada vez mais esta ocupa lugar relevante e imprescindível na sociedade atual. Compreende-se uma forma de engajar os pais desde o início na formação escolar de seus filhos, mostrando já o papel pedagógico da instituição frente ao desenvolvimento infantil.

O papel de ligação entre o CE e a mantenedora, Secretaria Municipal de Educação (SME), é o conteúdo da terceira sentença.



Fonte: Autoria própria, 2015.

De forma bem relevante temos retratado no gráfico que uma grande parcela dos respondentes assinalou entre muito e muitíssimo a tarefa de ser o gestor da escola a ligação entre o CE e a mantenedora. Do segmento pais 27 dos 32, numa porcentagem de 84% marcaram essas alternativas, revelando uma grande expectativa quanto à representação junto à mantenedora, nesse caso pública, da referida EMEI. Da mesma forma, sublinham-se as respostas dos funcionários e professores, num total de 31 dos 36 respondentes, referindo entre muito e muitíssimo.

Entenda-se que dentro do contexto atual, há momentos de formação que contemplam esses dois segmentos, professores e funcionários, e que fazem com que estejam sempre em contato com a Secretaria de Educação. Ainda assim, elegem o gestor da escola como o grande representante entre o CE e a mantenedora. Nas respostas dos gestores, observa-se apenas uma das respostas classificando como pouco a responsabilização por esta ligação.

Na realidade atual, o diretor de EMEI, regulamentado na lei 5580/2011, que rege o Plano de Cargos e Carreira do Magistério Público Municipal, é um funcionário do quadro do Magistério Municipal indicado pela mantenedora, como Cargo de Confiança para exercer a função de direção. Este percebe em seus vencimentos uma gratificação pelo cargo ocupado. Dentro dessa especificidade, nasce a figura do gestor escolar que tem a função dentre outras, de exercer sob a égide democrática a gestão da escola.

Dentro do princípio de uma escola autônoma, pressuposto de uma gestão democrática, vejamos o que nos aponta Luck (2006b, p. 99), quando analisa a articulação entre as esferas macro e micro de gestão educacional, para com a efetivação da autonomia.

Para ser plena, ela necessita que os âmbitos macro de gestão, que tanta influência exercem sobre a escola,

praticuem a construção da gestão orientada pelos princípios da autonomia, que implica sua responsabilização pelo todo, mediante a gestão participativa. Dessa forma ela se realiza por um processo de interinfluência e reciprocidade entre os âmbitos macro e micro da gestão.

Na dinâmica do cotidiano, replicar as diretrizes da mantenedora, que por vezes demanda orientações, nem tanto participativas ou democráticas, exige do gestor maleabilidade na condução destas. Dentro dessa perspectiva Paro (2001a) aponta que a seleção de diretores por eleição contribuiria para maior compromisso destes com a comunidade e não com o Estado, como no caso das nomeações. Em contrapartida ele mesmo problematiza essa visão, que apresenta uma relação de luta com o Estado, desvirtuando o sentido de educação. Além do mais, sociedade, Estado e escola deveriam sim caminhar juntos por visarem à promoção de desenvolvimento.

Ainda Paro (2001a, p. 22) traz uma questão emblemática:

Dos condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional estão sem dúvida nenhuma, entre aqueles que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas e em consequência, a participação da comunidade na gestão escolar.

Tem, portanto, o gestor escolar um árduo trabalho nesta tarefa de ligação da mantenedora, que aqui representa a ordem institucional com o CE essencialmente incumbido de favorecer a gestão democrática. Por fim, salienta-se que cabe ao gestor de escola fomentar no CE a formação de uma identidade de grupo e que esta seja a marca perante a mantenedora.

Vejamos a seguir as respostas para a quarta questão, como qualquer outro membro, cabe à Direção participar discutindo e deliberando dentro do próprio CE.



Fonte: Autoria própria, 2015.

A quarta sentença trata da equiparação de poder dentro do CE, levando em consideração, o papel do gestor escolar nas discussões e deliberações. Chama a atenção o número expressivo de pais, 62%, que consideram muitíssimo em grau de atuação, a participação do gestor dentro do CE, ainda 28% que assinalaram muito. Analisemos essa resposta tomando como horizontal a relação estabelecida dentro do CE, como chama a atenção Brasil (1998) para que todos tenham acesso às informações importantes, baseado na transparência dos processos decisórios, sejam eles administrativos, financeiros e/ou pedagógicos.

O CE tem como papel fundamental o desempenho das funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras do processo como um todo, tratando de forma indissociável o administrativo e o pedagógico. O gestor escolar, constituído no ambiente escolar, baseado em fundamentos do desenvolvimento educativo perpassa o CE, atingindo a comunidade escolar em sua totalidade.

Da mesma forma, Paro (2001b, p. 12) identifica o CE como uma potencialidade a ser explorada.

[...] pois no momento em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

De forma mais aprofundada, consideramos o CE como um grupo genuinamente democrático no seu interior. As decisões tomadas após apresentação e apreciação dos membros, com direito à votação são soberanas. Este como uma representação, também por sua natureza de certa forma replicaria a vontade do todo da comunidade escolar.

Paro aborda, num viés político, a participação dos pais, como classe trabalhadora, preocupada nas condições de desenvolvimento e cidadania.

[...] no sentido de que aceita a necessidade, da participação efetiva dos trabalhadores nas decisões que dizem respeito à educação de seus filhos...e buscam-se os mecanismos necessários à distribuição da autoridade no interior da escola (PARO, 2001b, p. 14).

A participação por meio dos colegiados, nesse caso o CE, insere-se no contexto da gestão democrática como importante mecanismo de avanços na educação, paralelo à atuação do Estado. A sociedade organizada detém a voz participativa que reflete diretamente nos rumos sociais e culturais. A cultura da integração escola e família toma sentido quando há instâncias organizadas para esse fim. Nessa questão fica bastante clara a consciência da paridade entre os membros ao utilizarem o CE internamente para discutir e deliberar.

3. Considerações conclusivas

Este artigo problematizou nosso objetivo de compreender o papel do diretor de escola no Conselho Escolar levando em consideração a perspectiva democrática de gestão. A legislação atual impõe o caráter democrático dos processos educativos, assim como normatiza determinados pontos para que de direito isso se efetive nas instituições de educação brasileiras.

Nossas questões versam sobre a consciência dessa atuação e corroboram para a ação efetiva dos conselheiros representantes de todos os segmentos.

Percebe-se no quantitativo das questões uma tendência grande em classificar e reforçar a noção de hierarquização do gestor escolar, mesmo dentro do CE, onde a paridade é uma das premissas. Analisamos essa constatação, sob o ponto de vista de uma resistência de ocupar o lugar horizontal na formação do CE. Este é em sua essência um local de domínio dividido, integrado entre seus membros, em que se acredita nascer uma gestão democrática que é de direito e quiçá de fato.

Ainda vê-se na figura do gestor escolar alguém com o poder decisório, imbuído de mais voz e, portanto, mais vez, mesmo dentro de um grupo não separado por classes, graus ou cargos. No entanto, por trás desse possível respeito e medo, há também uma grande confiança na figura do gestor escolar. Toda essa carga de responsabilidade delegada a ele, e que de fato é muito pertinente ao seu fazer administrativo pedagógico, é também depositados nele dentro do próprio CE.

Há que se separar e para isso promover esse conhecimento do lugar ocupado pelo gestor à frente da instituição e também dentro do CE, pois há uma diferença de papéis, mesmo que dentro de uma mesma instituição e em favor da gestão democrática como um todo. Para isso a formação de uma identidade do grupo CE torna-se indispensável, considerando todas as particularidades pertinentes ao colegiado e à escola como um todo.

Nas reflexões apresentadas principalmente por Luck (2006a; 2006b; 2008), Paro (2001a; 2001b; 2007; 2008; 2012) percebemos toda forma de decisão compartilhada válida e necessária para as melhorias tão sonhadas na educação.

Tais melhorias precisam, necessariamente, da parceria das universidades para qualificação da gestão escolar. Esta se dá através de ensino, pesquisa e extensão com olhar voltado para as questões atinentes à Educação Básica, a exemplo da formação para a efetiva e relevante participação democrática nos Conselhos Escolares.

Por fim, os resultados da pesquisa classificam e reforçam a noção de hierarquização do gestor escolar como o grande responsável pela gestão de sua instituição, mesmo este sendo apenas um membro do Conselho Escolar, em que a paridade é uma das premissas legais. De fato, as demandas da escola para a comunidade ou mesmo com a mantenedora e deliberações diversas recaem, na maioria das vezes, sobre o gestor escolar quando de

direito e dever caberia a todo o Conselho Escolar. Conclui-se pela necessidade da oferta de programas de formação e capacitação de todos os membros do Conselho Escolar para sua efetividade.

Referências

- BOFF, Leonardo. Ekklesia-Democracia Radical. Rede Voltaire, 28 de Junho de 2005. Disponível em: <www.voltairenet.org/article126120.html>. Acesso em: 12 maio 2015.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001, p. 147-176.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Presidência da República. Brasília, 1996.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: Ministério da Educação, 1998.
- CANOAS, Prefeitura Municipal. **Conselhos Escolares: Lei municipal, nº 5348**. Canoas: Prefeitura Municipal, 2008.
- GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1986.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006b. Série Cadernos de Gestão.
- _____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006a. Série Cadernos de Gestão.
- _____. **Liderança em gestão escolar**. 8 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.
- _____. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. São Paulo: Cortez, 2008.
- _____. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001b.
- _____. Estrutura da escola e prática educacional democrática. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30, 2007, **Anais...** Caxambu, Rio de Janeiro: Anped, 2007.
- _____. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001a.
- SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 17 ed. São Paulo: Autores Associados, 1987.