

**COLEGIADOS ESCOLARES:
ESPAÇOS DE CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA E DA CIDADANIA NO
COTIDIANO ESCOLAR DA E.E.E.M. PROFESSOR GABRIEL E. DOS REIS**

JUARINA ANA DA SILVEIRA
Universidade Federal de Juiz de Fora-UFJF-BRASIL
jsilveira@caed.ufjf.br

RESUMO

O trabalho se constitui de um relato de experiência de implementação de um Plano de Ação Educacional desenvolvido na E. E. M. Professor Gabriel E. Reis, situada no município de Icapuí- Ceará, com o objetivo de criar mecanismos e estratégias de ações práticas para subsidiar uma efetiva atuação dos Colegiados Escolares desta instituição para o fortalecimento de uma Gestão Democrática. Desenvolveu-se um estudo teórico de autores que se dedicam ao tema para fundamentar a elaboração do Plano de Ação. A partir das contribuições dos estudiosos, foram estabelecidas uma meta e seis ações, que em virtude de alguns obstáculos enfrentados durante o período do plano, nem todas as ações foram realizadas na referida escola.

Palavras-chave: Colegiados Escolares– Participação – Democracia

INTRODUÇÃO

O presente artigo é um relato de uma experiência de implementação de um Plano de Ação Educacional na E. E. M. Professor Gabriel Epifânio dos Reis. Para compreendermos melhor esta experiência, iremos inicialmente fazermos uma apresentação da pesquisadora em questão, que relata como surgiu a ideia desse plano educacional, na referida instituição de ensino.

Há dezoito anos sou educadora e iniciei minha vida profissional em 1992. Em virtude de o meu município ser recém-emancipado nessa época, havia uma carência de profissionais muito grande e, inicialmente, ainda como professora sem habilitação, fui

lecionar a educação infantil, depois o ensino Fundamental; paralelo a isso, fui convidada a ser Coordenadora da escola de minha comunidade, uma escola pequena com cerca de cem alunos. Mas acredito que minha experiência como gestora é anterior a este período, pois acho que desde o momento que assumia a função de líder de sala já experimentava um pouco dessa função, pois penso que ser gestor é ser um líder, é ser o principal articulador e mobilizador para uma gestão democrática da escola pública. Depois assumi, em 2002, a gestão de uma escola de médio porte por meio de eleições diretas, sendo reeleita no mandato seguinte. Foi uma experiência gratificante, já que dessa forma havia uma maior autonomia da gestão, uma vez que não tinha sido o crivo político, mas o da comunidade escolar.

Em 2009 assumi a Coordenação Escolar da Escola de Ensino Médio Professor Gabriel Epifânio dos Reis, que atende a uma clientela bastante diversificada, oriunda de todo o município de Icapuí-Ce. Tal instituição possui, atualmente, 810 alunos matriculados no ensino médio, nos turnos diurno e noturno. Com uma equipe gestora formada por quatro integrantes, diretor, dois coordenadores e secretária escolar. A instituição possui, em seu quadro, 54 funcionários, entre professores, pessoal de secretaria e manutenção. A escola funciona em um prédio com mais de vinte anos de existência e apresenta algumas instalações boas e outras precárias, principalmente, a parte elétrica e hidráulica e a coberta, necessitando, de uma reforma a curto prazo; o prédio dispõe de oito salas de aula, um laboratório de informática recém-reformado, um laboratório de Ciências, que necessita de adaptação para funcionar melhor, um centro de multimeios (biblioteca, sala de vídeo, auditório), uma sala pequena de professor, espaço pedagógico e administrativo, uma sala do Grêmio Estudantil, cozinha e uma quadra poliesportiva, que também precisa de reforma para garantir mais segurança aos usuários, uma vez que apresenta problemas na estrutura desde que foi feita.

Ao longo dessa minha trajetória profissional na área de gestão, muitas discussões e reflexões tenho enfrentado na minha vivência escolar. E observando melhor meu cotidiano, muitas inquietações foram surgindo, todavia, não podemos e nem devemos ter a pretensão de dar conta de todos os desafios da escola pública.

Nesse sentido, é que considereei a atuação dos colegiados escolares uma temática importante para minha investigação, pois a escola na qual trabalhava não diferia muito de outras realidades já vivenciadas por mim. Muitos dos membros dos Colegiados eram pessoas que tinham um bom grau de conhecimento e, mesmo assim, havia uma discussão na escola sobre a efetiva atuação desses colegiados, no sentido de se questionar: será que eles estavam sendo mecanismos de mobilização dentro da escola para impulsionar uma gestão democrática?

Desse modo, ao ingressar no Curso de Especialização do Estado do Ceará, no contato com as leituras e discussões estabelecidas com os colegas de curso e da escola, surgiu

para mim a oportunidade de se buscar mecanismos para intervir de forma mais organizada, consistente e embasada teoricamente nos textos estudados. Sendo assim, decidi elaborar o trabalho final desse curso, denominado Plano de Ação Educacional (PAE), enfocando essa problemática.

Nesse sentido, é que estabeleci a seguinte questão direcionadora a este trabalho:

Que ações podem ser implementadas pela equipe gestora da Escola de Ensino Médio Professor Gabriel Epifânio dos Reis para promover uma atuação mais efetiva dos Colegiados Escolares existentes?

Para elaborar o plano, busquei contribuições de autores diversos que tratam do tema, a partir de concepções de gestão democrática apresentadas por Azibeiro (2002), Barbosa (2000), Bordignon (2004), Dourado (2001), Oliveira (2003) e por Sousa (2000), dentre outros. Todos esses autores concebem que a efetivação da gestão democrática se dá através do exercício de ações coletivas construídas no cotidiano escolar, distante de fórmulas prontas e acabadas, reconhecendo os colegiados como uma importante ferramenta mobilizadora para que a escola pública conquiste cada vez mais seu espaço na sociedade e que se torne de fato um lugar democrático para todos, respeitando a diversidade e o multiculturalismo presente na realidade brasileira.

Assim, este artigo trata de um relato da experiência de implementação desse Plano de Ação Educacional na Escola Ensino Médio Professor Gabriel Epifânio dos Reis.

Objetivou-se, com o plano, favorecer uma reflexão a respeito da temática em questão. Portanto, o trabalho que vem a discussão não pretende ser uma fonte esgotada sobre este assunto, nem seus pontos de reflexão, pelo contrário, é mais uma contribuição a dar a tantos outros sobre esta mesma temática; e ao aprofundarmos o estudo sobre a atuação dos colegiados escolares, tornamos possível uma visão menos superficial e sensacionalista. Com isso, busca-se demonstrar que o gestor, a partir de embasamento teórico sobre o assunto, poderá melhor compreender as situações vivenciadas na escola e propor ações e estratégias que tenham impactos positivos para a superação das dificuldades enfrentadas pelos colegiados no cotidiano escolar.

Aspectos Históricos sobre Gestão Democrática no Brasil

.A luta pela democratização da escola pública e pela cultura popular remonta desde os anos 1950 a 1960, com fortes momentos de movimentos sociais, pedagógicos e

culturais. Emergiram dessas grandes mobilizações, tanto urbana quanto camponesa, diversos movimentos que aqui podemos lembrar: Movimento de Cultura Popular, a Campanha “De pé no chão também se aprende a ler”, Movimento de Educação de Base e os Centros Populares de Cultura. (AZIBEIRO, 2002: 24-25)

Amplios setores da sociedade participaram dessa grande mobilização, que foi duramente combatida após o golpe militar de 1964, que impôs a censura, o silêncio e a obediência. Somente por volta do final dos anos 70, surgiram, então, movimentos de base, principalmente, nas associações de moradores, nas comunidades eclesiais de base (CEB's) e nos movimentos sindicais que começavam a emergir (idem, ibidem).

Conforme a reflexão de Azibeiro (op. cit.), dessa mobilização, que tomou grande vulto no Brasil, nos setores da opinião pública nacional e internacional, impulsionaram-se as pressões pela anistia e pela democratização da gestão em todos os âmbitos, particularmente na escola. E no final da década de 1970, ganhou respaldo o movimento de renovação pedagógica que lutava pela escola pública e democrática, voltando, nesse período, à cena os vários movimentos que mobilizaram os profissionais da educação e que culminou numa acirrada batalha em torno das diversas versões e aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96). Durante todo esse longo período de debate, houve diferentes concepções e práticas sobre a democratização da educação e gestão que se confrontaram, interagiram, avançaram e recuaram. O que temos hoje é a confluência de inúmeras opções de propostas de gestão participativa:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conformes os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II – Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (art. 14 da LDB 9394/96).

A Constituição Federal do Brasil de 1988 também é resultado desse grande desejo e mobilização pela redemocratização política. No capítulo da educação, foram incorporadas várias dimensões deste clima de anseio de cidadania e democracia política e social (OLIVEIRA, 1997).

É a partir deste quadro que em seu art.206 irá expressar sete princípios que deverão ser respeitados ao se ministrar o ensino, cujo sétimo traz uma inovação, dada aos clamores dos educadores por muito tempo, que é o princípio sobre gestão democrática do ensino público, na forma da lei (inciso VI). Este princípio estabelecido foi regulamentado pela

LDB, mencionada anteriormente. Ao estabelecer a gestão escolar com caráter democrático, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos aqueles que atuam nos sistemas e nas escolas públicas constitui, assim, uma das garantias do direito à participação. Ele possibilita à qualquer pessoa, independentemente de sua situação social e/ou cultural, participar da construção de políticas e da gestão das instituições de ensino.

Reportando-se ao processo de democratização do ensino no Estado do Ceará, pode-se afirmar que para o estado corporificar este princípio na educação cearense, implicou fazer “uma revisão do modelo de gestão da escola pública, com a opção por uma gestão democrática”, oportunizando, assim, a descentralização das decisões no poder executivo, passando para a comunidade escolar, rompendo com o modelo tradicional estabelecido ao longo dos anos (OLIVEIRA, 2003:67).

Neste sentido, são indicativos importantes nesta caminhada: a eleição de diretores, a criação dos organismos colegiados, Conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais, de servidores e de professores, a escolarização da merenda escolar, a descentralização dos recursos financeiros para a manutenção da escola, a distribuição de livros, a instalação dos laboratórios escolares de informática e a informatização da administração escolar em nível estadual; a implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar, elaborado com a participação da comunidade escolar, com seus anseios e perspectivas para uma educação melhor (OLIVEIRA, 2003).

A escola pública cearense, principalmente, da rede estadual, tem sofrido mudanças importantes, porém às vezes contraditórias para aqueles que estão fora do campo de discussão.

Oliveira (ibidem) explica que essas práticas democráticas têm tomado contorno a partir do Plano de Desenvolvimento Sustentado do Governo do Estado, de 1995, orientando-se pela perspectiva de “Educação para Todos”, firmada pela Conferência de Jomtien (1990), daí cujo lema ser “Todos pela Educação de Qualidade para Todos”, encarando a escola como “ponto de partida”, cujo modelo administrativo a ser seguido é o da gestão colegiada.

Desse modo, o processo democrático iniciado nas escolas estaduais implicou novas demandas quanto à legislação e a construção de um tipo de Gestão, fazendo com que a Secretaria Estadual de Educação criasse uma nova legislação para garantir um avanço de fato na escolha dos dirigentes escolares. Surge, então, a Lei nº 12.861/98, ampliando o poder de

decisão da comunidade escolar, uma vez que, a prova de competência técnica foi estendida a todo o Núcleo Gestor, como, também, inclui-se o voto universal em substituição ao voto paritário da legislação de 1995. Neste contexto, Hora (*apud* OLIVEIRA, 2003, p. 69), compreende:

Que a escola não é apenas a agência que reproduz as relações sociais, mas um espaço em que a sociedade produz os elementos para sua própria contradição. É um lócus em que as forças contraditórias próprias do capitalismo se defrontam. Na medida em que a educação é dialética e assume formas de regulação ou libertação, a escola é arena onde os grupos sociais lutam por legitimidade e poder.

Como se vê, existem as leis que dão suporte à democratização do ensino, bem como, algumas ações importantes, citadas acima. Resta-nos enquanto educadores, gestores, compreender a importância da democratização da escola pública para um ensino de qualidade e criar mecanismos para consolidar uma cultura de uma vivência democrática no cotidiano através da implementação de colegiados escolares atuantes. O Plano de Ação Educacional pretendeu oportunizar este anseio na realidade escolar em foco.

Gestão Democrática: poder compartilhado

A importância da educação para a cidadania e para o fortalecimento de uma gestão democrática é uma visão incorporada há muito no discurso dos educadores, bem como, de outros componentes da comunidade escolar, e isto constitui um elemento de grande motivação.

Nesse contexto, o PAE foi desenvolvido a partir da vertente teórica que compreende que a efetivação da gestão democrática através do exercício de ações vivenciadas no cotidiano escolar se dá por meio dos mecanismos de participação da comunidade escolar e local, como os colegiados escolares, distante de fórmulas prontas e acabadas, reconhecendo-se sempre os limites e as possibilidades da realidade da escola pública brasileira.

Por conseguinte, a concretização de uma gestão democrática requer atitudes de envolvimento, comprometimento e participação das pessoas, indistintamente, visto que:

O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolares e local no governo da escola,

descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. (DOURADO, 2001, p. 15)

No entendimento de Dourado (2001), há uma tendência globalizada para a consolidação de uma administração da educação descentralizada, com seu foco maior para a escola; isto tem sido a tônica desde a década de 90. Essa ênfase, se for compartilhada pelos membros das comunidades escolar e local, poderá consolidar-se e favorecer a co-responsabilidade, aumentando a legitimidade das decisões e ações estabelecidas no interior da escola.

Desse modo, a idéia de gestão escolar democrática e participativa está vinculada à função social que a escola deve cumprir e que se faz necessário a uma transformação histórica na prática administrativa da escola, no repensar da estrutura de poder dentro da escola, tendo em vista sua descentralização (Sousa, 2009).

Desse modo, a busca da gestão democrática, implica fundamentalmente, na ampla participação dos representantes das diferentes categorias de sujeitos da escola nas ações e decisões administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas, ou seja, no envolvimento efetivo dos profissionais da educação, alunos e pais para a tomada de decisões em questões essenciais fazendo com que o poder seja compartilhado por todos eles. Nessa lógica, diz Sousa (2009, p. 163):

quando o poder de decisão é atribuído a todos os segmentos que participam da vida da unidade escolar, estes passam a compartilhar com a equipe gestora a responsabilidade pela busca de respostas coletivas visando a resolver os problemas que a escola enfrenta.

A participação coletiva deve estar orientada sob o atendimento aos interesses e necessidades das comunidades envolvidas. Descentralizações das decisões e das ações compartilhadas favorecem para a formação da cidadania. Na escola, o enfrentamento de desafios e obstáculos deve se efetivar como um processo conjunto, partilhado por professores, alunos, pais, funcionários e comunidade local. Sendo a implementação de colegiados (Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Conselho de Representantes de Turma, dentre outros) uma das maneiras de organização que prioriza a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e local.

Os colegiados da escola têm um papel muito importante no processo de gestão democrática da escola, constituindo-se em espaços de ensino e de democracia. Por isso a gestão e coordenação desses colegiados são de suma importância, pois é neles que os professores, gestores, demais profissionais, pais e alunos se encontram para definir os rumos da escola. (SOUSA, 2009, p.190)

Os Colegiados não falam pelo gestor (governo), porém ao gestor em nome da sociedade. Por isso, para poder dialogar com os dirigentes (da escola) em nome da comunidade, a composição dos colegiados precisa representar a diversidade, a pluralidade de pensamento dessa comunidade.

Como já ressaltamos, esse debate sobre os colegiados escolares vem ganhando força nos últimos anos, impulsionada pela necessidade dos diferentes atores que participam das ações da escola se envolver efetivamente no processo decisório dessas ações. Afinal, Girotti (*apud* Sousa, 2009) diz que uma escola que não tem participação, ela é o reflexo e a origem de uma sociedade civil vazia de valores e perspectivas.

Portanto, quando os diversos segmentos participam efetivamente dos processos decisórios da escola, eles ampliam seu sentimento de pertencimento às ações dessa instituição e compartilham avanços e os obstáculos presentes em suas tarefas cotidianas. Além disso, podem expor e contrapor diferentes pontos de vista dos grupos em relação às problemáticas da escola. Essa lógica de funcionamento dos colegiados escolares é de suma importância para a democratização da gestão escolar (BORDIGNON, *apud* Sousa, 2009).

Assim, pode-se dizer que todos os esforços no sentido de motivar os que vivem dentro e no entorno da escola são imprescindíveis para que haja de fato uma democratização da escola pública para a garantia de uma educação de qualidade para todos os brasileiros e brasileiras, respeitando a diversidade cultural e regional, objetivando uma convivência educacional harmoniosa e respeitosa dentro da escola.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

O Plano de Ação tinha como meta: Apoiar ações de reorganização dos colegiados escolares para uma efetiva atuação no período compreendido de meados de 2010 até final de 2012. Para atingir tal meta, foram pensadas seis (06) ações estratégicas:

1. Realizar eleições para os colegiados existentes: Conselho escolar, Grêmios Estudantil, Conselho de Representantes de Turma;
2. Promover encontros de formação para os colegiados, bem como, apoiar a participação dos colegiados em estudos externos à escola;
3. Planejar encontros periódicos dos colegiados;
4. Identificar as demandas da comunidade escolar e proposições de atividades culturais, esportiva, ambientais, científica para tornar a escola mais atrativa;

5. Participação na elaboração do Projeto Pedagógico e acompanhar sua execução;
6. Realizar encontros de lazer e confraternização com os colegiados.

O planejamento dessas ações foi pensado para ocorrerem anualmente, previstas no Projeto Pedagógico, com ajuste trimestral, ou a partir de necessidades ocorridas no cotidiano escolar.

Para atingir a meta estabelecida foram pensadas seis metas acima descritas. Dessas metas, a primeira era a mais urgente, uma vez que os colegiados estavam desarticulados, bem como quando existiam, tinham mais um caráter burocrático, principalmente, o conselho escolar, por uma questão de ordem legal, em virtude das prestações de contas da escola.

Foram realizadas, então, as eleições de todos os colegiados; inclusive, para o grêmio estudantil houve palestras para que o alunado compreendesse o papel desse colegiado na escola. Além disso, foram promovidos alguns encontros de formação para o conselho escolar, para que seus membros entendessem a importância desse órgão, bem como o papel de cada membro no conselho para que pudesse melhor exercê-lo.

Nem todas as ações foram executadas, por uma série de fatores: limitação de tempo dos membros dos colegiados, pouca compreensão da importância dos mesmos para a melhoria educacional, algo que poderia conseguir a partir dos encontros de formação. Outra dificuldade enfrentada foi a limitação de tempo dos membros da gestão para o fomento das ações planejadas, em virtude da demanda que é muito grande hoje para um gestor da escola pública. Além disso, ainda ocorreu uma greve nesse período, desarticulando muitas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O paradigma da educação para a cidadania, essencial à construção de uma sociedade democrática, coloca a escola no centro das preocupações educacionais. Nesse aspecto, a escola vem passando por um processo de descentralização e democratização de sua gestão com a finalidade de alcançar a melhoria da qualidade do ensino, motivada pela força das “políticas educacionais”. Assim, torna-se importante pesquisar os impactos e consequências da concretização dessas “políticas” no cotidiano escolar. Evidenciamos, aqui por meio da revisão de literatura, que neste contexto começa a existir uma tendência muito grande em valorizar a dimensão escolar, focalizando o processo de gestão democrática e participativa da organização da escola pública, visando um ensino de melhor qualidade.

Afinal, a educação escolar é uma dimensão fundante da cidadania, e tal princípio é indispensável para políticas que visam à participação de todos nos espaços sociais e políticos e, mesmo, para reinserção no mundo profissional. (Cury, 2002, p. 246)

Assim, nasceu o PAE com o intuito de levar todos os envolvidos com a escola a pensar acerca da relevância da participação, do envolvimento e do comprometimento de todos os segmentos no desenvolvimento de ações que visem à construção de uma gestão democrática.

Nesse sentido, esta proposta pretendeu com envolvimento de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, ou seja, equipe gestora, docentes, discentes, demais trabalhadores da escola, familiares, representação presentes nos colegiados delegar responsabilidades aos representantes desses segmentos de modo a propiciar o trabalho colaborativo e criar vínculos de comprometimento com o projeto, contribuindo para a continuidade das ações voltadas para uma atuação mais efetiva dos Colegiados, com desenvolvimento de ações que garantam a continuidade do PAE.

Neste sentido, Barbosa prossegue afirmando:

A gestão democrática e participativa é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela é, também, um aprendizado que demanda tempo, atenção e trabalho (2000, p.95)

Um aspecto restritivo que dificultou a implementação de todas as ações do PAE deu-se à dificuldade de participação dos componentes nos planejamento das ações, bem como, na própria execução das atividades, argumentavam que têm dificuldades em relação, especialmente, aos horários programados e à falta de tempo.

Implementar e consolidar mudanças de comportamento e de cultura individual e institucional exige-se tempo e desenvolvimento pessoal, profissional e, sobremaneira, coletivo. Gestão participativa não se confira numa tarefa fácil. Somente boa vontade não é suficiente, nem muito menos, discurso. Há uma série de fatores que favorecem para isso, principalmente mudanças de valores e atividades no exercício cotidiano escolar. Desse modo,

qualquer mudança só pode ser consolidada com o apoio cotidiano dos indivíduos que compõem a escola, assim cada comunidade escolar deve criar seu próprio caminho e percorrê-lo no seu tempo. A comunidade escolar precisa de tempo e condições favoráveis para adaptar-se as nova exigências administrativas e pedagógicas. (MUTIM e FREITAS, 1995, p.41)

Portanto, com este Plano tivemos oportunidade de promover o estreitamento dos laços entre todos os envolvidos com a dinâmica escolar, qual seja equipe gestora, professores, demais trabalhadores da escola, estudantes, familiares e representantes comunitários,

buscando construir uma convivência democrática e uma conscientização da importância da participação de todos para a concretização de um ambiente escolar cidadão.

REFERÊNCIAS

AZIBEIRO, N. E. **Curso de especialização em gestão escolar: Gestão Democrática Participativa da Escola**. Florianópolis: UDESC: FAED: CEAD, 2002.

BARBOSA, J. R. A. **Administração Pública e a Escola Cidadã**. *Revista de Administração Educacional*. Recife, v.2, nº. 6, p.91-102, jul/dez., 2000.

CURY, C. R. Jamil. **Direito à Educação: Direito à Igualdade, Direito à Diferença**. *Cadernos de Pesquisa*, n. 116, p. 245-262, julho/2002. Disponível em: [HTTP: // WWW.cursos.caedufjf.net](http://WWW.cursos.caedufjf.net).

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.

BORDIGNON, G. **Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasília: MEC, SEB, 2004 (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares).

DOURADO, L. F. **Progestão: Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MUTIM, A. L. B., FREITAS, K. S. de. **Relação entre a gestão participativa e o desempenho escolar. Ensaio: Avaliação e Políticas em educação**. Rio de Janeiro: FUNDAÇÃO CESGRANRIO, v.9, n33, p.489-508, out/dez., 2001,

OLIVEIRA, D. A., (org). **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, D. C. de. **Expectativas, efeitos e avanços na gestão democrática escolar. Gestão em Rede**. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. Nº 18, março, 2000.

OLIVEIRA, E. C. **Gestão de Recursos Humanos na Escola**. Fortaleza: Ed. UECE, 2003.

PUIG, J. M, et al. **Democracia e Participação escolar: propostas de atividades**. Tradução de Maria Cristina de Oliveira. São Paulo: Moderna, 2000.

SOUSA, J. V. de. **Coordenação dos Colegiados da Escola e Relação com as Instâncias Centrais** in Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública: Gestão e Liderança, vol. III. CAED/UFJF, 2009.