LIDERANÇA RELACIONAL: ASPECTO QUE SUSTENTA A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Laura Catarina Pereira dos Santos[1]
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB
lauritacatarita@gmail.com

Rosângela dos Santos Nascimento
Faculdade Regional de Filosofia, Ciências e Letras
de Candeias - FAC
rosa_educ@hotmail.com

Rita Cristina Coelho de Almeida Santiago
Universidade do Estado da Bahia
tinnasantiago@gmail.com

RESUMO

Discute-se sobre a Liderança Relacional como colaboradora para o processo democrático da escola e da sua gestão; o papel do gestor no processo de gerenciamento da escola numa perspectiva democrática; e a escola entendida como um espaço institucional de formação para a cidadania. A competência do gestor para além dos aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros e jurídicos, incluindo a relação interpessoal enquanto prática democrática para possibilitar a resolução de conflitos, na medida em que investe na construção das relações humanas colaborando para formação de sujeitos autônomos e conscientes da autoria de suas próprias histórias, potencializando o processo de desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas.

Palavras-chave: Escola. Gestão democrática. Liderança relacional.

1 INTRODUÇÃO

Esse artigo tem o propósito central de investigar o processo da liderança relacional da gestão escolar, tendo como foco principal a análise dos fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam a sua atuação. Sendo utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, tendo como principais referenciais para estudos a Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a produção sobre gestão escolar democrática de Vitor Henrique Paro, e as reflexões sobre relações interpessoais de Daniel Golemam, Celso Antunes, bem como de outros autores.

Os objetivos desse estudo são: analisar a importância do papel do gestor no processo de gestão da escola numa perspectiva democrática; refletir sobre a função social da escola frente às políticas públicas, se esta pode ser entendida como um espaço institucional fundamental para a promoção da inclusão ou da redução da exclusão social através da

formação para a cidadania; caracterizar o tipo de liderança e de educador que se expressa na vivência do gestor da escola pública; avaliar em que medida a liderança e competência relacional colaboram para a atuação do gestor na efetivação da gestão democrática.

A gestão escolar exige um gestor que reúna variadas competências, tanto na ótica administrativa, pedagógica, jurídica e financeira como relacional, e isso vai demandar vários aspectos a serem vivenciados pelo gestor, portanto sua formação não se faz somente na academia, mesmo porque para ser gestor não basta ser professor ou administrador, como foi no passado.

Com a nova reforma do ensino, inclusive da Constituição Federal de 1988 e da Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, baseada no princípio do direito universal à educação para todos, foram implementadas diversas mudanças, com destaque para gestão democrática do ensino público, bem como progressiva autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das unidades escolares. Em seu artigo 14, a LDB indica que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática no ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1997).

Nesse sentido, entende-se que a gestão deve ser assegurada por um profissional que tenha formação pedagógica e administrativa, também que seja eleito pela comunidade escolar. Embora a prerrogativa da eleição não garanta a efetivação de um processo democrático, já é um início de abertura à participação popular. Mesmo porque acreditamos que aliada à formação do gestor, a sua eleição democrática é necessária ainda competência para liderança relacional, pois compreende-se que esta seja uma habilidade imprescindível, haja vista que a atuação irá exigir do gestor escuta sensível no gerenciamento de conflitos, promovendo o diálogo na resolução dos problemas. Nesse contexto, o lugar do gestor da escola passa a ser estratégico, enquanto mediador e líder do processo de construção do projeto de escola que se pretende implementar.

Para o avanço das análises, entende-se que é necessário apresentar alguns elementos teóricos que devem se constituir nas referências principais a serem consideradas frente a esta reflexão sobre o papel do gestor na construção do projeto de democratização da escola que demanda por um perfil de liderança relacional e de educador que se expresse nas vivências desses sujeitos no cotidiano das escolas. Esta pesquisa situada numa problemática acerca da gestão escolar ser assegurada por um profissional com formação pedagógica e administrativa, mas que também seja eleita pela comunidade escolar, dialoga com a proposta da seguinte linha de pesquisa do Turismo de Base Comunitária - TBC: *Políticas públicas, planejamento,*

gestão e desenvolvimento local e regional. A nossa proposta é difundir o conhecimento desenvolvido em nosso estudo, no VIII Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - VIII ETBCES, fomentando uma discussão que consideramos relevante na atualidade da educação brasileira e, de modo estrito, da Bahia.

2 AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As mudanças ocorridas na educação e, consequentemente, na gestão escolar foram propostas pela Constituição Federal, nos artigos 205 a 214, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 3º, inciso VIII e no Plano Nacional de Educação 2014/2024, na meta 19, que prevê:

> Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

O referido Plano garante uma gestão democrática, indicando que progressivamente a gestão seja eleita pela comunidade, isso porque as exigências históricas da década de 80 em diante definem um novo modelo de educação e de política.

Esse novo momento político gera a defesa de conduta democrática em relação aos destinos do país e a definição e implementação de políticas públicas. Nesse período, que ficou conhecido como de transição democrática, verificou-se uma ampla mobilização da sociedade civil e o debate político de questões das mais diversas ordens, destacando-se, entre elas, o importante papel atribuído à escola como promotora da mudança social.

Nessa perspectiva, buscava-se chamar atenção para o caráter social do processo de produção do conhecimento, para o qual contribui toda a sociedade, destacando-se o fato de que poucos vinham dele se apropriando. De acordo com as formulações da pedagogia crítico-social dos conteúdos, representada no Brasil principalmente por Saviani e Libâneo, a escola deveria buscar, no seu interior, soluções pedagógicas adequadas às características e necessidades dos alunos, visando assegurar a todos condições vantajosas para reivindicarem os próprios direitos e lutarem por uma sociedade mais justa. A escola deveria ser tratada como o local privilegiado de transmissão de saberes aos segmentos majoritários, de um tipo de saber valorizado socialmente, aos quais não se teria acesso de outra maneira. Isso demanda uma política cidadã, por uma escola que tenha educadores comprometidos, qualificados e satisfeitos; uma escola com estrutura adequada, alunos engajados e gestores comprometidos.

No contexto nacional, a gestão democrática se materializa na legislação educacional definida no período, bem como nos diversos programas e projetos educativos

institucionalizados. O próprio debate que motivou a formulação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, evidencia esse processo que em seu artigo 1º preconiza:

> 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 civil e nas manifestações culturais. (BRASIL, 1997).

Ou seja, a função da escola seria formar homens e mulheres cidadãos em plenitude, considerando que a Lei 9.394/96 regulamenta com exclusividade a educação escolar. Nesse sentido, algumas novas tarefas passam a ser exigidas da escola. Com relação ao seu diretor, afirma-se que é preciso aprender a valorizar o conhecimento e os bens culturais; a selecionar o que é relevante, aprendendo a investigar, questionar e pesquisar suas causas, comparando e estabelecendo relações; um processo que deve conduzir à aquisição da confiança na própria capacidade de pensar e encontrar soluções. Além disso, valores morais devem ser trabalhados visando à construção de novas relações sociais, sendo necessário aprender a respeitar diferentes pontos de vista, exercitando o pensamento crítico e reflexivo e assumindo responsabilidades com a construção social coletiva.

As novas exigências que surgiram, principalmente a partir dos anos 90, demandam um tipo de gestor com perfil flexível, mais informado, devendo atender às reivindicações do intenso movimento de reformas educacionais que vêm atingindo todos os níveis do sistema educacional brasileiro.

Portanto administrar uma escola com êxito não depende apenas do domínio de teorias de administração, uma vez que elas podem ser conduzidas apenas pela prescrição de regras decorrentes de uma teoria; nesse sentido, é preciso considerar a complexidade que permeia as relações de trabalho. Avançando para uma visão democrática que favoreça a participação ativa de todos os envolvidos no processo, de forma autônoma e eficiente se faz necessária a liderança relacional. Do contrário, corre-se o risco de se utilizar uma determinada teoria para prescrever regras que acabarão se constituindo em mais um modismo no campo da educação que, por si mesmo, não conseguirá resolver conflitos.

Há um esforço para sistematizar aspectos importantes do debate que visa contribuir com as mudanças necessárias no processo formativo do gestor, buscando adequar sua atuação às novas exigências do mundo contemporâneo, sem, contudo, perder de vista a preocupação com uma perspectiva crítica sobre os processos de escolarização do nosso país, que têm sido marcados pela exclusão, principalmente, através das dificuldades de acesso a uma escola de qualidade. A estrutura que permeia as relações sociais gera exigências para a educação que se considerada ambiente fértil para inserção social, deve ser pensada numa perspectiva para além

da formação que torna sujeitos aptos para a um sistema econômico-social, significa, sobretudo, desenvolver sua capacidade de transformação social, compreende formá-los para atuar como cidadãos, não só conscientes de seus direitos e deveres, mas também da sua capacidade de contribuição para modificação das condições existentes.

Nunca se falou tanto na importância do papel da escola diante da exclusão social como nos dias de hoje. Nessa discussão, a escola é entendida como espaço institucional fundamental para se promover a inclusão ou reduzir a exclusão social, através da formação para a cidadania. Essa discussão torna-se bastante complexa na atualidade, considerando-se a nova configuração da sociedade no que se refere às formas de organização produtiva que têm sofrido os impactos das marcantes inovações tecnológicas e do desenvolvimento acelerado do conhecimento.

Esse cenário impõe novas exigências de qualificação dos sujeitos sociais para participarem nas esferas produtivas, sociopolíticas e culturais. Para o Estado, enquanto regulador dessas relações, também são definidos novos papéis, cuja direção predominante tem sido no sentido de definir políticas para assegurar a competitividade, destacando-se, entre essas condições, o incentivo às inovações tecnológicas, às garantias de flexibilidade do mercado de trabalho e a subordinação geral da política social à política econômica. É preciso, pois, pensar a gestão da escola pública atual, a partir de sua inserção num contexto mais amplo. Nesse caso, diversos desafios são postos para a escola que precisa rever sua função social e suas formas de atuação. Os avanços tecnológicos e as mudanças nas relações de trabalho reforçam a realidade excludente, e a escola como elemento da sociedade reproduz em seu interior, relações de classes estabelecidas, tornando-se mais um instrumento na manutenção do sistema vigente.

É preciso considerar, no entanto, que independentemente do ponto de vista que se defenda, existe quase uma unanimidade sobre a importância da autonomia da escola quanto aos processos de gestão pedagógica, administrativa, financeira, jurídica e relacional. Cobra-se da escola a tarefa de socializar, entre os diversos segmentos sociais, o saber produzido no processo de aceleradas mudanças das mais diversas ordens. Para além disso, a escola assume novos desafios, a exemplo das necessidades decorrentes do respeito às diversidades socioculturais, aprofundadas no contexto da lógica da homogeneidade implementada pelo capitalismo global.

> [...] Nesse contexto, a escola que se delineia como ideal é aquela voltada para construção da cidadania consciente e ativa, e que ofereça aos alunos bases culturais que lhes permitam identificar e posicionar-se frente às transformações em curso. Apesar dos esforços, pode-se afirmar que ainda se está muito longe dessa conquista. (NASCIMENTO, 2017 p. 52a).

Diante do exposto, as novas exigências de qualificação do gestor implicam competências mais amplas, em que a aquisição de conhecimentos passa a requerer a capacidade para pensar em dimensões abstratas, lógicas e de planejamento; além da capacidade de solucionar problemas, operar criativamente, habilidade de cooperação, de diálogo e de comunicação.

3 A LIDERANÇA RELACIONAL E A RESPONSABILIDADE DO GESTOR

Pensar em liderança relacional é propor um entendimento de si e do outro, significa dizer, exercer empatia, estar aberto ao diálogo, ter escuta sensível e gerencial com olhar em rede, portanto a responsabilidade do gestor também é uma responsabilidade afetiva e emocional com entendimento de que todos somos diferentes e, a partir daí, convoca a todos para compartilhar conflitos e soluções, como disse Daniel Golemam:

> A base da empatia é – compreender como o outro se sente e o seu modo de pensar acerca do mundo -, junto de habilidade social, cooperação de trabalho em equipe. No mundo profissional, essas competências são vistas entre os melhores membros da equipe, bons cidadãos organizacionais e lideres eficazes. (GOLEMAM, 2015 p.41).

Com esse entendimento, o gestor se coloca em posição de mediador também das resoluções, visto que valoriza a contribuição do outro, à medida em que escuta, compreende e gerencia, tornando-se, assim, um líder responsável, com isso a escola tende a alcançar resultados mais eficazes.

Ainda para Golemam, (2015, p.42) “Não é suficiente apenas saber como as outras pessoas pensam ou se sentem; também precisamos mostrar preocupação com elas e estar prontos para ajudar. Acho que essa é uma habilidade crucial na vida, tanto para crianças como para adultos” [...]. Essa afirmação reitera a liderança com o foco no outro, o que vai demarcar a necessidade do gestor também ter o domínio e a sensibilidade na condução da gestão de pessoas para garantir uma gestão participativa.

A gestão democrática, implica em ponderar às especificidades do contexto em que se desenvolve, em considerar ainda a necessidade de implementação de estratégias diferenciadas, além de propor um trabalho que aproxime o político e o pedagógico, bem como o administrativo e o relacional em uma prática educacional pautada por reflexões sobre a prática social que levem os indivíduos a atuarem na sociedade como sujeitos históricos, ou seja, que buscam a transformação da realidade imposta por um sistema que exclui os sujeitos de atuarem de forma consciente, como bem questiona Paro:

> [...] dado o caráter político da direção da escola fundamental, sua subsunção da administração escolar e necessária adequação entre meios e fins como principio administrativo, como se configura a ação administrativa do diretor de escola fundamental, diante dos fins da educação e da especificidade do processo de produção pedagógica? (PARO, 2015, p. 43).

Nesse cenário, há que se considerar o espaço de autonomia da escola e o lugar de sua gestão, a quem cabe um importante papel, que vai além da mera racionalização dos recursos financeiros destinados à escola pelos planejadores das políticas educacionais, alcançando elevados níveis de atuação coletiva, através da implementação de processos democráticos de gestão, estimulando e potencializando a participação efetiva de todos os agentes que compõem a escola.

> Entende-se que o papel do gestor da escola publica demanda um perfil de liderança, de educador que se expresse na construção da administração, por meio de um projeto de democratização da escola, que se revele nas vivências com os sujeitos e no cotidiano com a comunidade. (NASCIMENTO, 2017 p. 49b).

Dessa forma, se poderia apontar como aspectos fundamentais a serem considerados no processo de gestão da escola:

a) Sua importância estratégica para a organização da sociedade, na medida em que se pauta por um paradigma de gestão democrática que valoriza a capacidade de contribuição para as transformações sociais;

b) A possibilidade de estímulo à formação de sujeitos coletivos, na medida em que investe na construção das relações humanas colaborando para formação de sujeitos autônomos e conscientes da autoria de suas próprias histórias, potencializando o processo de desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas;

c) O relacionamento com os colaboradores da unidade escolar pautado na ética, no diálogo, na escuta sensível, no respeito às diferenças e na tomada de decisões compartilhadas.

Para Golemam (2015, p.44) “Há um movimento escolar ativo em educação, do caráter e ética de ensino. Mas creio que não basta fazer as crianças simplesmente aprenderem sobre virtuosidade ética, porque precisamos incorporar nossas crenças éticas agindo com base”. Não basta, portanto, apenas um discurso ético, na dinâmica da escola é necessário que todos os envolvidos a exerçam, e o gestor como seu principal líder deve ser referência nesse sentido.

A discussão sobre a gestão escolar pressupõe considerar tanto os aspectos dos contextos políticos sociais mais amplos que determinam a realidade cotidiana, quanto os

determinantes internos, comuns ao contexto escolar que, nesse caso, são de fundamental importância.

Quando se fala em determinantes internos, se refere, principalmente, ao fato de que a escola pode ser vista como um espaço de conflitos onde convivem interesses variados e, muitas vezes, divergentes. Sendo assim, o gestor precisa ter sensibilidade na condução desses conflitos. Esses interesses, necessariamente não são opostos, podendo, em alguns momentos, se buscar a construção de certos consensos. Para tanto, se faz necessário clareza sobre a função social da escola, bem como dos aspectos estruturantes do processo de gestão participativa e democrática.

A pluralidade de interesses que se expressam nas convivências estabelecidas dentro da escola e na sua relação com os gestores do sistema pode apontar alguns impasses, mas também constituir grande riqueza para o debate interno da escola a partir da sensibilização sobre a importância da valorização das construções coletivas e escuta atenta que exigem competência relacional, investindo na definição de consensos possíveis, garantindo com isso espaços para o debate permanente, instituindo assim, práticas de gestão democrática.

4 O ASPECTO HUMANO DO GESTOR ESCOLAR E SEU COMPROMETIMENTO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A educação é um processo pelo qual ninguém escapa, por ser ela universal e necessária para o funcionamento e existência da sociedade. Como uma prática social, a educação ocorre em variadas instituições, tais como: escola, família, religião e comunidade, dentre outras. No conjunto das mesmas, os objetivos convergem para mesma finalidade que é a educação ser pensada como processo de inserção do indivíduo na sociedade.

Nesse sentido, a educação deve atuar de modo a considerar os indivíduos como sujeitos epistêmicos e históricos, parte de um processo de criação e recriação cultural e assim pensar a relação identidade, cultura e sociedade, voltando-se para o atendimento às necessidades e interesses da população atendida, tendo como foco o desenvolvimento das múltiplas dimensões humanas. Nesse sentido, a gestão escolar revela-se enquanto elemento estruturante na garantia do cumprimento do papel da escola nesse contexto. A gestão eficiente requer alguns desafios que vão assegurar um resultado qualitativo, mas isso exige determinação, pesquisa, comprometimento e essencialmente liderança relacional. Segundo Celso Antunes:

> [...] Não é difícil transformar um gestor "comum" em um grande gestor quando existe empenho, coragem, persistência, coerência e, sobretudo, "juventude". Temos acompanhado inúmeros gestores e gestoras excelentes, todas sempre "jovens", ainda

> que muitas vezes com bem mais que sessenta anos de idade física. (ANTUNES, 2013, p. 118).

Fica evidente, portanto, que a liderança do gestor vai além da demanda administrativa, financeira, pedagógica e jurídica; ela requer, também, engajamento político e o entendimento da competência relacional, do contrário os resultados da sua gestão serão prejudicados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos propostos neste trabalho, analisamos a importância do papel do gestor no processo de gestão da escola numa perspectiva democrática; refletimos sobre a função social da escola frente às políticas públicas, avaliamos em que medida a liderança e a competência relacional colaboram para a atuação do gestor na efetivação da gestão democrática e, para tanto, propomos alguns caminhos que devem ser pensados de forma a colaborar com uma gestão democrática e de qualidade pelo viés da competência relacional, a saber:

- Demonstrar habilidade no trabalho em convivência próxima e solidária com sua equipe pedagógica, docente e discente;
- Mostrar interesse no que ouve, sabendo acatar ideias diferentes das suas, entendendo a equipe enquanto colaboradora;
- Superar insuficiências materiais e desenvolver autocontrole ao sentir que os resultados ainda não foram alcançados;
- Persistir, mesmo quando submetido a condições emocionais de conflitos e divergências, buscando alternativas para o bem comum;
- Avaliar quando a harmonia no grupo não está favorável, propondo medidas que respeitem e compreendam as diferenças de personalidades;
- Atuar de forma criativa e autônoma, bem como incentivar essa atuação no grupo para o bem-estar da coletividade;
- Realizar autoavaliação sempre que necessário para saber em que medida sua gestão está provocando desequilíbrio ou ruído no grupo;
- Solicitar aos colaboradores que avalie a sua gestão, recomendando e sugerindo indicadores para harmonia no grupo, dentre outros.

Nessa direção, discutimos os aspectos relacionados à emergência do debate sobre a gestão da escola no contexto das políticas públicas; as demandas postas para a escola e para o gestor, o qual precisa assegurar uma gestão participativa no contexto das novas configurações marcadas pela redemocratização e pelas inovações no setor produtivo, bem como as mudanças de perspectiva quanto ao processo de gestão das instituições e do papel do gestor, exigindo dele uma formação humana, pedagógica, administrativa, jurídica, financeira e

relacional gerenciada por competência técnica e compromisso com a educação pública gratuita e de qualidade, conforme preconiza a legislação brasileira.

Compartilhando da ideia de Celso Antunes, "Antes mesmo do primeiro passo é essencial a esperança e, com ela, a confiança, a coragem, a persistência para os demais passos. Se ainda não temos a escola pública que sonhamos, aprendamos a fazer dos sonhos o mapa de caminho a percorrer" (2013, p.185), é que reiteramos a nossa esperança numa educação pública, gratuita e de qualidade.

Essa discussão, portanto, não se esgota neste artigo, ele serve apenas como provocação para estudos posteriores no que tange uma gestão participativa, sensível, aberta para o diálogo e efetivamente democrática.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **9 Passos para uma escola pública de excelente qualidade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

AZEVEDO, J. M. L. de. **A educação como política pública.** Campinas: Autores Associados, 2001.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília: MEC/SEF, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação.** Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/planos-de-educacao. Acesso em: 15 maio 2018.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais Ministério da Educação e do Desporto.** v.1, Introdução. Brasília, 1997. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf. Acesso em: 20 maio 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 27. ed. São Paulo: Disponível em: https://brasil.mylex.net/legislacao/constituicao-federal-cf-art206_10692.html. Acesso em: 15 maio 2018.

FERREIRA, Carla Maria Matos; RUAS, Lílian de Souza Santos (Orgs.). **Dialogando temáticas da educação.** Salvador: editora Tambor D'água, 2017a.

GOLEMAM, Daniel; SENGE, Peter. **O foco triplo:** Uma nova abordagem para educação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MELO, Célia; NASCIMENTO, Rosangela; SILVA, Maise (Orgs.). **Educação para além do século XXI.** Rio de Janeiro: Autografia, 2017b.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix. (Org.) **Política e gestão da educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Ática, 2007.