

A PRESENÇA DO SEGMENTO PAIS OU RESPONSÁVEIS NA GESTÃO ESCOLAR

Janeth Aparecida Scofield Souza¹
Jacqueline Oliveira Leão²

RESUMO: O presente estudo objetiva precipuamente analisar a presença do segmento pais ou responsáveis na gestão escolar. A literatura especializada sobre o tema, bem como as experiências educacionais das pesquisadoras apontam que a relação família e escola refletem, assim como as novidades no campo gerencias da escola pública, as mudanças sociais, econômicas, legais e administrativas ocorridas nas últimas décadas. Transparece ainda a ocorrência de pais ou responsáveis pouco interessados em participar das às questões administrativas da escola. Em contrapartida os pais ou responsáveis quando pesquisados, apontam para o fato de que a escola busca envolver a comunidade escolar nas atividades administrativas. Sendo assim, este estudo visa contribuir com a discussão que permeia as recentes mudanças no âmbito da gestão escolar. Como resultado final, a presente análise aponta para a necessidade da prática da gestão participativa na escola estudada, através da formação e efetivação dos órgãos que a compõe, em especial atenção para o Colegiado Escolar, pelo que devem ser preservadas e exercidas as suas funções que são ações: deliberativas, consultivas, avaliativas e mobilizadoras.

Palavras-chave: Gestão Democrática e Participativa. Gestão Escolar. Pais ou responsáveis. Colegiado Escolar.

ABSTRACT: This study aims to analyze the presence essentially concerned segment parents or guardians in school management. The literature on the subject, as well as the educational experiences of the researchers point out that the family and school relationships reflect , as well as managerial innovations in the field of public schools, the social, economic, legal and administrative occurred in recent decades. Transpires even the occurrence of parents or guardians bit interested in participating in the administrative matters of the school. Conversely parents or guardians when surveyed point to the fact that the school seeks to involve the school community in administrative activities. Thus, this study aims to contribute to the discussion that permeates the recent changes in the management school. As a final result, this analysis points to the need to practice participatory management at the school, through training and execution of the organs that compose it, in particular attention to the School Board, and should be preserved and exercised its functions actions are: deliberative, consultative, evaluative and inspirational .

Key-words: Democratic and Participative Management. School Management. Parents or guardians. Collegiate School.

INTRODUÇÃO

¹ Mestre em Administração - FEAD

² Pós-Doutora em Estudos Literários - UFMG

Com o fito de contextualizar a presença dos pais na Gestão Escolar, insta apresentar uma abordagem acerca do Colegiado Escolar, que é o viés através do qual o segmento *in* estudo tem possibilitado o acesso à administração da entidade “*escola pública*”. Num primeiro momento segue uma abordagem sintética da construção histórica da administração escolar na educação brasileira assim como a base legal de sustentação dessa nova ordem; algumas definições sobre o Colegiado Escolar suas funções, composição e as formas de participação. Finalizando, expõe se os dados colhidos em uma pesquisa que reflete os desafios para a atuação dos pais na gestão da escola pública. Estudar a presença dos pais na gestão da escola pública apresenta uma grande relevância, pois cabe à escola promover uma educação que vai além do aspecto pedagógico e burocrático da administração, e pautada nas atuais concepções de gestão, perpassando pela implementação e funcionamento dos órgãos legais que possibilitam essa nova gestão, como é o caso do Colegiado Escolar, órgão onde se insere a atuação do segmento “*pais ou responsáveis*”.

HISTÓRICO E BASE LEGAL

O percurso histórico da gestão democrática da educação brasileira remete ao monopólio da educação num período de 210 anos pela Ordem Jesuíta, percorrendo desde o Brasil Colônia até o Brasil Imperial e principalmente ao modelo vertical e hierárquico utilizado na administração escolar naquele período. Naquela época os alicerces da educação foram construídos a partir de dois modelos de escola: o primeiro para atender os sujeitos que seriam aqueles que formariam a cúpula do poder, aqueles que pensam. O segundo atenderia o grupo dos menos favorecidos, aqueles que executariam as funções delegadas pela elite. Enfim, a escola construída nesse período atendeu ao mundo do não-trabalho. No período Imperial, com a saída dos Jesuítas do Brasil o Estado passou a se responsabilizar pela direção da educação, mas, se esvaziando de suas funções, transfere às províncias o dever de dirigir a escola das primeiras letras de modo que a elas fossem incumbidas o poder de legislar, criar e prover, essa ação do estado gera a exclusão dos sujeitos que precisam da escola. Até porque não havia nenhum indicio de que a escola era necessária para aquela sociedade. Em suma, nos seus primórdios, “*a educação pública brasileira servia apenas à formação da elite, e que paulatinamente veio assumindo uma nova*

postura, o da formação das massas” (DAVIS *et al.*, 2002). Essa nova postura não surge da boa vontade política dos governantes e sim das pressões de grupos organizados da sociedade civil que passaram a defender a importância de uma escola pública e laica de qualidade para todos. No primeiro contexto, a administração escolar, tradicionalmente utilizada nas escolas, foi concebida dentro dos parâmetros ditados pela administração geral (SOBRINHO, 2001). Em 2002, DAVIS, *et al.*, realizou um levantamento histórico e observou que até a década de 90 do século XX essa administração focou a produtividade, a gestão de recursos financeiros e o cumprimento dos padrões profissionais rigorosamente estabelecidos no tocante de aproveitar bem os recursos estatais; a administração era centrada no gestor, no diretor.

As desigualdades sociais, econômicas e culturais e as transformações ocorridas no processo histórico brasileiro remetem a escola a discutir a sua função dentro do novo contexto social que se apresenta. Sendo assim, a forma de administração do ambiente escolar sofre modificações e é alvo de novas discussões. Muda-se, então o foco administrativo que passa a ensejar a participação da comunidade na gestão da escola. A partir dos anos 90, o foco administrativo da estrutura educacional restou modificada, não se tratando de administrar, apenas, os recursos financeiros, a frequência de professores e alunos, as notas registram em tempo hábil, índice de aprovação, reprovação e evasão escolar e outras ações meramente automáticas (DAVIS *et al.*, 2002). A partir da visão da gestão participativa *“a escola passa a reportar para o impacto dos serviços que presta à sociedade na qual está inserida, sem perder sua função precípua de preparar os sujeitos para o mundo social e laboral”* (ARANHA, 2005, p. 18).

Como conseqüência dessa nova ordem, em 2007, o Ministério da Educação e Cultura publicou a portaria nº 27 (de 21 de junho de 2007) que instituiu o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola. Essa portaria ministerial confere novo rumo à estrutura administrativa das escolas públicas brasileiras (AMARAL, 2001), propiciando o nascimento de nova organização administrativa escolar, pois à luz do parágrafo 2º do inciso III, do Artigo 2º da portaria acima apontada, o Plano de Desenvolvimento da Educação Básica – PDE-Escola, *“[...] será implantado em cada escola participante pela execução de processos gerenciais de elaboração de plano de ação”* (inciso III), *“[...] plano esse elaborado pela própria equipe de cada escola”* (Portaria 27/2007, § 2º).

Restou delineado pelo Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares que dentro da formação do Conselho Escolar está à participação da comunidade escolar onde se faz contida a participação dos pais ou responsáveis, ao lado da comunidade externa, dos professores, demais servidores da escola, pais ou representantes legais e dos estudantes, ou seja, o Colegiado Escolar. (MEC, 2011). Dessa maneira, toma corpo dentro da escola pública a formação de um órgão capaz de proceder a implementação desta alardeada participação popular na administração escolar. A partir dos anos 1990 fortalece, então, dentro da escola, a criação do Colegiado Escolar, setor este onde se abre espaço para a participação efetiva do segmento de pais ou responsáveis, que outrora, na administração anterior, *“figurava apenas como presença necessária nas reuniões que tratavam do desempenho escolar de seus filhos”*. (MENEZES, et al, 2002, p. 22).

COLEGIADO ESCOLAR: o que é, quais são suas funções, que segmentos o compõe.

Segundo Luck (2002), *“o trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar”*. (LUCK 2002, p. 27). O êxito da gestão administrativa da escola está intrinsecamente ligado ao (...) *“envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional”* (...), no tocante (...) *“à solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação”* (LUCK, 2002, p. 22-23). Em se tratando de uma definição, o *“Colegiado Escolar é um órgão consultivo e fiscalizador que atua nas questões técnicas, pedagógicas, administrativas e financeiras da Unidade Escolar,”* (MENEZES, et al, 2002). Em outras palavras, o Colegiado Escolar abre um espaço institucional para o diálogo e a troca de experiência entre o grupo gestor e os representantes dos diferentes segmentos a comunidade escolar. De acordo com o Caderno de Orientações publicado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia, através da SUPAV - Superintendência de Avaliação, em setembro de 2008, o Colegiado Escolar tem função: deliberativa, consultiva, avaliativa, mobilizadora. (SECBA/2008).

Atuando deliberativamente, o Colegiado Escolar tem a competência para elaborar e aprovar o Projeto Pedagógico e o Regimento Escolar, assim como, tomar decisões relativas às ações pedagógicas, administrativas e financeiras o que inclui o gerenciamento dos recursos financeiros, destinados à unidade escolar (SECBA/2008). Consultivamente presta assessoria à gestão da unidade escolar, opinando sobre ações pedagógicas, administrativas e financeiras (SECBA/2008).

Diante da função avaliativa o Colegiado Escolar é competente para elaborar diagnóstico, avaliar e fiscalizar o cumprimento das ações desenvolvidas pela unidade escolar (SECBA/2008). Quanto à função mobilizadora apóia, promove e estimula a comunidade escolar e local em busca da melhoria da qualidade do ensino, do acesso, da permanência e da aprendizagem dos estudantes (SECBA/2008). No exercício das funções acima elencadas, o Colegiado Escolar passa a ter a função de consolidar a gestão escolar democrática a partir do estabelecimento de relações de compromisso, parceria e co-responsabilidade entre a escola e a comunidade, com vistas à melhoria da qualidade social da educação (SECBA/2008). Ainda utilizando como escopo o Caderno de Orientações publicado pela SECBA/2008, temos que *“o Colegiado Escolar é composto por representantes dos segmentos: Direção, cujo diretor (a) é membro nato; professores ou coordenadores pedagógicos; servidores técnico-administrativos em exercício na unidade escolar; estudantes; pais ou responsáveis por estudantes matriculados na escola; comunidade local”*. Voltando às considerações iniciais sobre o modelo anterior de administração das unidades educacionais e confrontando com as disposições alinhavadas sobre o que é Colegiado Escolar, suas funções e quais os seus membros, visualizamos uma fragrante mudança na forma de operar a administração de uma unidade escolar, agora traduzida pela participação de todos os atores interessados na qualidade do produto educacional.

O SEGMENTO DE PAIS OU RESPONSÁVEIS: formas de participação.

Esse novo cenário, no qual é pautada a gestão da escola, mostra que as mudanças sociais, políticas, técnico-científicas que acontecem na sociedade culminam na necessidade da existência de um novo tipo de comportamento e de relacionamento da sociedade em relação à escola. Esse novo comportamento transcende as mudanças nos currículos, na metodologia ou na aquisição de equipamentos ou obtenção recursos materiais ou financeiros para a escola, passando

a compor uma forma de relacionamento baseado na presença voluntária e comprometida da comunidade na qual está inserida. A comunidade escolar é fatia na qual se insere o segmento de pais ou responsáveis. Sendo assim, a nova postura destes diante desse novo modelo de relacionamento comunidade-escola é a mesma a que se destina à participação da comunidade na gestão da escola, ou seja, no dizer de Heloísa Luck, *“implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam”* (LUCK, vol. I, p.22, 2011).

De forma mais detalhada resta demonstrado que o veículo de entrada do segmento de pais no seio da gestão da escola onde seu filho estuda é a participação efetiva no setor: Colegiado Escolar. Sendo assim cabem a esse segmento todas as incumbências descritas legalmente para o Colegiado Escolar no exercício de suas funções que são ações: deliberativas, consultivas, avaliativas e mobilizadoras (SECBA/2008). As funções anteriormente descritas colocam o segmento de pais ou responsáveis no âmago da gestão escolar onde decide atuar. Por isso, o (a) representante desse segmento junto aos demais representantes dos segmentos que compõem o Colegiado Escolar devem portar ações que descrevam uma postura de iniciativa para encaminhar as questões inerentes ao cotidiano da escola, relacionar-se bem com a comunidade escolar e local, ter tempo disponível para atuar na condição de representante do seu segmento e, principalmente, possuir filho (a) ou ser responsável por estudante devidamente matriculado e freqüentando a unidade escolar (SECBA/2008).

Idealiza-se, portanto, que a representatividade do segmento de pais ou responsáveis seja mediante uma participação proativa que analisa, discute e supervisiona as ações administrativas, financeiras e pedagógicas. Consiste ainda uma responsabilidade da atuação de tal segmento a legitimação de sua representatividade, que deve ser embasada na comunicação estreita com os demais componentes do segmento, o que poderá ser feito através da constituição da Associação de Pais e Mestres - APMs, sendo o mais comum a prática de reuniões de pais e responsáveis, momento propício para que o representante da categoria apresente aos demais interessados, as temáticas em discussão dentro da gestão escolar, sejam elas de cunho administrativo, pedagógico ou financeiro, assim como, colher as propostas de interesse das famílias no que se refere à educação de seus filhos naquela unidade.

As descrições apresentadas no Caderno de Orientações publicado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia em 2008 orientam ainda que o (a) representante do segmento de pais ou responsáveis deve *“manter-se em estado de permanente vigilância para, em parceria com os demais segmentos, buscar caminhos para a melhoria da qualidade do ensino que é oferecido a seus filhos”* (SECBA/2008, p. 11). Vale lembrar que o Colegiado Escolar é uma instância participativa da escola, consistindo num espaço propício para a discussão das questões educativas, pedagógicas, administrativas e financeiras desta, objetivando o aumento do padrão de qualidade dos serviços educacionais oferecidos pela unidade escolar (PROGESTÃO MODULO II. p. 89, 2011). Quando se fala em gestão educacional participativa, faz-se referência *“à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino e em âmbito micro, a partir das escolas”* (LUCK, 2011, p.25).

É nessa tônica que se observa que a palavra *“participativa”*, agora qualificadora dessa nova modalidade de gestão escolar, necessita de uma presença articulada, harmônica, comprometida de todos os setores envolvidos, sendo assim, é importante o alerta feito por Luck, (2011), no qual consta que *“nenhuma ação setorial, por si, é adequada e suficiente para promover avanços consistentes, sustentáveis e duradouros no ensino, e que dessa forma apenas consegue promover melhorias localizadas e de curto prazo e curta duração”* (LUCK, 2011, p.23). Por isso o destaque para a importância da gestão educacional na determinação desse novo destino, uma vez que, *“a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar os resultados”* (LUCK, 2011, p.23).

DESAFIOS PARA ATUAÇÃO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS NA GESTÃO DE ESCOLA PÚBLICA.

Em uma pesquisa realizada pelas autoras, para a dissertação de mestrado, junto aos pais e responsáveis, da Escola Estadual Juscelino Barreto dos Santos - EEJBS, localizada em Teixeira de Freitas-BA, constatou-se que o Projeto Pedagógico e as ações do Colegiado Escolar, são conhecidas satisfatoriamente pela maioria dos pais ou responsáveis. Não obstante a isso, o segmento de pais apresentou uma

indisponibilidade maciça em voluntariamente dirigirem-se à escola, seja para tomar ciência acerca de como ocorre sua gestão, inclusive a dos recursos recebidos, seja para oferecerem idéias de melhoria. Uma das questões debatidas com o segmento em estudo gira em torno da avaliação destes sobre a quantidade das vezes em que a escola promove encontros para apresentar o Projeto Pedagógico e as ações do Colegiado Escolar. A pesquisa aponta que mais da metade dos entrevistados (60%) afirmaram que a EEJBS promove ações entre 3 e 7 vezes por ano para cientificar o grupo entrevistado sobre o Projeto Pedagógico e sobre as ações do Colegiado Escolar.

Ainda nesta mesma porcentagem (62%) os entrevistados apontaram que a escola os convida, também, entre 3 a 7 vezes por ano para participarem de reuniões concernentes à gestão da escola e dos recursos que recebe. Evidenciou-se, através das entrevistas realizadas e da pesquisa documental e bibliográfica, que existe uma grande dificuldade por parte da gestão em trazer a o segmento de pais ou responsáveis para a escola e fazer com que participem efetivamente do processo gerencial participativo. Como exposto em Souza (2001) uma questão que merece relevância é o fato no qual o gestor escolar que adere ao modelo participativo conheça profundamente a escola, seus processos sociais, demonstre interesse e preocupação com o trabalho de todos, promova a autoconfiança, facilite e estimule a resolução de problemas em grupo, concentre esforços para liberar o potencial da escola, saiba ouvir, domine a delegação da autoridade e tenha capacidade de dividir o poder.

Em relação à importância que se atribui Colegiado Escolar para a efetividade da gestão participativa, foi possível constatar sua pouca efetividade no contexto da escola. O Colegiado Escolar constitui um órgão que opera as funções deliberativa, consultiva, avaliativa e mobilizadora, sendo este a porta de entrada da comunidade externa na escola, dentro da qual o segmento de pais ou responsáveis está inserido. Essa situação pode ser justificada pela baixa participação da comunidade escolar neste órgão colegiado. Nesse sentido, a participação da família na gestão da escola, uma vez que esta não acontece espontaneamente, precisa ser incentivada, oportunizada e ainda construída num consenso favorável a tal participação, sendo ainda necessária a conscientização de tal segmento no sentido de sair da zona de conforto e se lançar ao desafio de mobilização e de se organização em prol do exercício desses direitos-deveres passando de meros expectadores a atores para a construção de uma escola de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, traçando um cruzamento de dados entre a administração escolar desde os tempos coloniais até as recentíssimas mudanças para a gestão participativa, ocorridas a partir da década de 90 do séc XX, frente à participação de representante dos pais ou responsáveis na administração escolar, observamos que por mais de três séculos *“o Brasil teve uma história que criou uma cultura de comandos autoritários de mandos legais, baseados mais no direito da força do que na força do direito”* (DALBÉRIO, 2008). Observa ainda que para *“mudar mentalidades formadas para a submissão, o respeito à ordem e a obediência às regras impostas, não é tarefa fácil”* (DALBÉRIO, 2008). O que torna o processo de mudanças na forma da gestão escolar um processo lento, pois, ainda segundo essa mesma autora, *“encontramos em nosso meio, comportamento de toda ordem, explicitando a inércia e a rivalidade, o corporativismo, o preconceito, a desconfiança, o desinteresse pela mudança e pelo novo, o conformismo, a falta de perspectivas e a incapacidade de enxergar possibilidades”* (DALBÉRIO, 2008).

É importante considerar a pesquisa empreendida por Vitor Paro em 2007, na qual ele aponta que *“a questão da participação da população usuária na gestão da escola estatal básica tem a ver, em grande medida, com as iniciativas necessárias para a superação da atual situação de precariedade do ensino público no País, em particular o de nível fundamental”* (PARO, p. 9, 2007). Diz ainda a mesma pesquisa que *“é a população usuária que mantém o Estado com seus impostos e é precisamente a ela que a escola estatal deve servir, procurando agir de acordo com seus interesses”* (PARO, p. 9, 2007). Nesse sentido nota-se o aumento paulatino de uma tomada de consciência *“de que o caminho para uma sociedade verdadeiramente democrática não pode restringir-se ao voto nas eleições periódicas para ocupantes de cargos parlamentares e executivos do Estado”* (PARO, p. 9, 2007), prescindindo de uma ação mais direta, comprometida e perene, aqui relacionando à participação do segmento de pais ou responsáveis por estudantes matriculados e freqüentes na escola pública.

No dizer de Bobbio, 1989, apud Paro, 2007, *“uma efetiva democracia social exige o permanente controle democrático do Estado, de modo a levá-lo a agir sempre em benefício dos interesses dos cidadãos”* (Bobbio, 1989). Tal controle precisa ser exercido precipuamente nas instâncias mais próximas à população,

momento em que se realizam os serviços que o Estado tem o dever de prestar, como é o caso da escola pública onde os pais ou responsáveis devem atuar em conjunto com os demais segmentos, como agentes promotores de qualidade educacional. Assim nasce a necessidade de prever na estrutura administrativa da escola a existência de mecanismos institucionais que estimulem a participação engajada em sua gestão, não só de educadores e funcionários, *“mas também dos usuários, a quem ela deve servir: colegiados com a participação de alunos, pais e pessoal escolar, processos eletivos de escolha dos dirigentes; processos coletivos de avaliação continuada dos serviços escolares”* (PARO, 1995).

Vale observar que o engajamento, a responsabilidade social, o comprometimento com a qualidade da educação dos filhos representam, no dizer de Lucke, 2011, para os pais e representantes de estudantes regularmente matriculados e freqüentes. A realidade diária da vivência dentro da escola aponta que o desconhecimento das atribuições e do significado político-social do colegiado escolar, aliado ao desinteresse, à falta de integração, falta de liderança efetiva e inadequação dos horários de reuniões são aspectos que dificultam a participação plena dos integrantes das reuniões. Com o intuito de sanar tais dificuldades, facilitando a implementação real da participação do segmento de pais ou responsáveis na gestão da escola e, por tanto, cumprindo sua função social que é deliberativa, consultiva, avaliativa e mobilizadora, visando melhorar, a qualidade do ensino, não basta a existência formal do Colegiado Escolar, é preciso que se criem mecanismos que estimulem a iniciativa e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões da instituição.

De todo o exposto conclui-se que a participação efetiva do segmento de pais ou responsáveis, dentro de um ambiente previamente elaborado para a ocorrência da discussão, da presença, da comunhão, da cumplicidade, quanto ao exercício dessa nova ótica gerencial compartilhada, faz com o segmento de pais ou responsáveis, assim como os demais, passem a se sentirem parte de uma realidade gerencial da entidade Escola Pública. Daí a importância da prática dessa participação, o que possibilita a superação do histórico exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas, assim como a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo em sua função social realmente cumprida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL SOBRINHO**, José. *O PDE e a gestão escolar no Brasil*. Brasília: MEC/Fundescola, 2001.
- ARANHA**, Maria Lúcia de Arruda. *História da Educação*. São Paulo: Moderna, 1989.
- BRASIL (2001): Plano Nacional de Educação**. Lei nº10.127, de 09.01.2001. Brasília: MEC
- _____. (1988): Constituição da República Federativa do Brasil, 05.10.1988). Brasília: Senado Federal, centro Gráfico.
- _____. (1996): Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC
- _____. (2007) Portaria nº 27 de 21 de junho de 2007. Plano de Desenvolvimento da Educação Básica __ PDE-Escola. Brasília: MEC
- DALBÉRIO**, Maria Célia Borges. *Gestão Democrática e participação na escola pública popular*. Revista Iberoamericana de Educacon ISSA: 1681-5653, 2008.
- DAVIS**, Claudia, et al. In: **VIEIRA**, Sofia Lerche (Org.). *Gestão da Escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- LIMA**, Lauro de Oliveira; **MENDES**, Durmerval Trigueiro. Estórias da educação no Brasil: de Pombal a Passarinho. p. 363; 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasília, 1969.
- LUCK**, Heloísa. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores*. In: *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n 72, fevereiro-junho 2000.
- _____. (2002) *A Escola Participativa*. 6 a. Ed. Rio de Janeiro : DP&A, 2002.
- _____. (2011) *Gestão Educacional: Uma Gestão Pragmática*. Vol I, in: Série de Cadernos de Gestão. 9ª ed., Petrópolis, RJ. Ed Vozes.
- _____. (2011) *Gestão Participativa na Escola*. Vol III, in: Série de Cadernos de Gestão. 9ª ed., Petrópolis, RJ. Ed Vozes.