

**GT 5 - PLANEJAMENTO E GESTÃO EDUCACIONAL**  
**GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA DISCUSSÃO DIANTE A**  
**AUTONOMIA E FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

Mara Rúbia Guimarães Lima  
Universidade Federal de Sergipe  
marinha\_lima@hotmail.com

Rosimeire Santos Araújo  
Universidade Federal de Sergipe  
meire\_s\_a@hotmail.com

Heike Schmitz  
Universidade Federal de Sergipe  
hs.contato.ufs@gmail.com

## **INTRODUÇÃO**

Compreende-se que a missão da escola é o pleno desenvolvimento da pessoa, sua qualificação para o mercado de trabalho e seu preparo para a cidadania. A escola como instituição social tem como função a formação do cidadão para capacitá-lo e integrá-lo na sociedade, permitindo o acesso aos conhecimentos já construídos e propiciando a construção de novos conhecimentos. As velozes mudanças nas sociedades do século XXI tornam necessário repensar a educação e definir novos papéis da escola em colaboração do Estado e a sociedade civil. Há de que ocorrer transformações dentro das escolas para que elas sejam capazes de continuar ser capazes de continuar cumprindo sua função social. A gestão democrática com uma participação direta dos profissionais de educação junta à sociedade no desenho dessas mudanças necessárias é o princípio indicado pela legislação brasileira.

Por um lado, associa-se dentro do contexto de uma proposta de crescente autonomia da escola pública à busca de caminhos e estratégias a esperança de que ela própria definisse propostas de melhoria de ensino mais eficazes do que órgãos centrais que são impossibilitados em conhecer as particularidades e peculiaridades das instituições escolares e suas situações individuais, desconsiderando, por isso, suas diversidades e multiculturalidade. (AZANHA, 1998).

Por outro lado, reconhece-se que não é possível garantir o sucesso de uma política pública. Isto é, devido ao fato de que cada escola o absorve dentro de uma cultura organizacional, composta por convicções, saberes, hábitos, costumes, práticas e valores. Às vezes, é a cultura organizacional que torna a comunidade escolar, ou seja, os receptores de uma política educacional, resistente à proposta lançada por instâncias maiores. Elas aparentemente a aceitam, mas não a abraçam e a incorporam, o que leva como consequência que não se iniciem mudanças ao longo prazo. Desta forma, uma política educacional mesmo sendo formulada com objetivos e metas plausíveis e socialmente desejáveis o sucesso da mesma depende, pelo menos, do mesmo grau - se não poderíamos até pressupor de um maior grau - da percepção do público-alvo, do destinatário dessa política. Por isso, abriu-se mão, nas teorias políticas modernas, da concepção do processo da política e de gestão como processo linear e causal. Compreende-se que uma política não funciona como um estímulo externo que causa determinadas reações. O seu sucesso da política e gestão, em primeiro lugar, depende do fato de que o receptor da política a percebe como estímulo e como ele é capaz de perceber e trabalhar. (SCHMITZ, 2008)

Criar condições para que a própria escola escolha seus caminhos para enfrentar os novos desafios sociais torna-se, por isso, um desafio complexo e vasto, o que leva-nos a investigar quais as possibilidades existentes no ambiente escolar para construir suas próprias estratégias, objetivos e metas. Objetiva-se, neste estudo, compreender as possibilidades de ação da gestão escolar diante à democratização de poderes e a autonomia escolar. Em específico, pretende-se: discutir o papel social da escola; apresentar dentro desse contexto, as estruturas exigidas que caracterizassem a gestão democrática escolar; discutir a construção da autonomia no atual contexto diante os desafios.

Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foram estudadas fontes levantadas no sítio *scielo* e na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe sobre a função social da escola e características presentes no ensino público brasileiro, sobre as ferramentas da gestão e a autonomia escolar.

As reflexões e considerações são apresentadas em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira seção abordamos a autonomia escolar, na segunda nos detemos a autonomia diante a tendência da descentralização e na terceira nos referimos à gestão democrática como contexto legal para aumentar a

autonomia escolar. No quarto refletimos autonomia vinculada à questão da função social da escola, finalizando com as nossas considerações finais.

### **1. Perspectiva da autonomia escolar**

Antes de discutir aqui a autonomia da escola no contexto da descentralização, da democratização e da função social, é preciso refletir sobre o conceito de autonomia aqui aplicada. Gadotti (2004) aborda cinco perspectivas de autonomia, são elas: 1) filosófica; 2) política; 3) administrativa; 4) pedagógica e 5) didática. Considerando o contexto brasileiro, Melchior (1991 apud GADOTTI, 2004) aborda as limitações relacionadas a essas perspectivas.

A autonomia filosófica, que se refere à capacidade da escola de definir seus próprios valores, fins e objetivos da educação, não pode existir num sistema educacional público, já que a escola precisa atender as demandas e anseios da sociedade. Nenhuma escola poderia por si só estabelecer valores que ela própria considera importante. Ela precisa prestar serviço à determinada sociedade, refletindo seus valores estabelecidos no sistema educacional.

Devido ao fato de que a escola faz parte de um sistema educacional, também não pode haver uma autonomia política que se refere à independência diante as políticas. O fato que a escola faz parte de um sistema educacional, por si só, já implica a interdependência das suas partes.

A capacidade de administrar seus recursos humanos e materiais para a operacionalização de objetivos e metas políticas define a autonomia administrativa. A escola não pode possuir uma plena autonomia administrativa devido ao fato que ela opera com recursos oriundos de orçamentos públicos e, desta forma, exige-se uma prestação de contas (*accountability*) e, muitas vezes, já uma vinculação pré-estabelecida ao determinado uso, como é o caso de políticas, tais como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e Plano de Desenvolvimento da escola (PDE-Escola) e Merenda Escolar, e como a própria Lei 9.424/96 que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) que destinou objetivos do investimento mínimo pelos Estados e Municípios no Ensino Fundamental (FUNDEF) – em 2007 ampliado para o Fundo de Manutenção e

Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) pela Lei 11.494. A escola pública, que não tem plena autonomia financeira, ou seja, que depende do financiamento por dinheiro público, também não poderá ter plena autonomia administrativa. Contudo, o PDDE e O PDE-Escola aspiram à ampliação da autonomia administrativa, transferindo à instituição escolar a responsabilidade de solicitar e aplicar recursos para fins que foram definidos pela comunidade escolar como prioritários.

Nem a autonomia pedagógica, que se refere à capacidade em definir sua própria proposta curricular da escola, pode ser permitida plenamente. Seguindo novamente o argumento fundado no pensamento sistêmico não se pode abrir mão de diretrizes curriculares em nível nacional, já que são eles que permitem a possibilidade de migração interna, dentro do sistema educacional, ou seja, a transferência entre escolas do mesmo grau educacional. Por outro lado, devido à extensão territorial do Brasil e a diversidade de regiões há necessidade de um currículo que dá conta dessa diversidade regional e cultural, permitindo, por isso, certa autonomia parcial na definição do currículo escolar. Neste contexto, vale refletir criticamente sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP). Diante daquilo que foi até aqui abordado, questiona-se se o Projeto Político Pedagógico não é apenas um instrumento para, digamos, traduzir à realidade escolar as políticas e os aspectos pedagógicos definidos em outras esferas.

Resta a autonomia didática que prevê a capacidade de elaborar processos, métodos e atividades pedagógicos. Essa sim poderia, de forma plena, existir nas escolas públicas do Brasil. Contudo, mas nem a autonomia didática pode ser usufruída plenamente pela escola enquanto as secretarias da educação, em nível municipal ou estadual, interferem com projetos a serem atendidos durante o ano letivo. Devido à diversidade e até descontinuidade de vários desses projetos propostos pelos órgãos governamentais ainda mais limita uma autonomia administrativa parcial, ou seja, dificulta um planejamento estratégico da escola com base de um diagnóstico da situação escolar e estratégias próprias.

Até aqui a apresentada discussão junto a breves observações empíricas sobre os limites de autonomia escolar, se confronta com conceitos de autonomia, estabelecidos na legislação brasileira e discutidos na literatura científica. Conforme Primo (2007), a autonomia como está posta na Lei de Diretrizes e Bases, nº 9.394/96 (LDB/1996) refere-se à forma como a escola constrói sua identidade institucional e pela

capacidade de construir seu projeto educacional. E ainda saber administrar os recursos, que são destinados diretamente para desenvolver e manter o ensino. Já conforme Silva e outros (2003), uma escola torna-se autônoma ao adquirir e exercer o poder de organizar as normas e conduzir seus objetivos e metas, ou seja, uma escola autônoma comanda suas decisões, organiza coletivamente os projetos, deixando para a instância superior dá apenas as condições que garanta a escola cumprir seu papel. Nesta perspectiva, tanto Primo (2007) quanto Silva e outros (2003) apontam para uma escola autônoma, aquela que organiza sua proposta de ensino, estabelecendo metas e gerenciando eficazmente os recursos, destinados recentemente através de políticas implantadas na primeira década deste século diretamente a instituição educacional. A escola ganhou em parte por meio do PDE-Escola e do PDDE autonomia para que ela possa solicitar recursos para projetos e necessidades específicas que não sejam contempladas por outros programas. Contudo, para administrar sua equipe e os recursos, ela precisa de maior autonomia financeira.

Contudo, é contraditório ao próprio conceito *autonomia* querer impor uma democratização e uma descentralização da educação por decretos legais ou instruções instituídas pelo poder central. E quem questiona a capacidade da instituição escolar para assumir essa autonomia, precisa compreender: a autonomia não pode ser induzida; ela precisa ser aprendida.

A escola é um espaço construído por relações e ao mesmo tempo um espaço para aprender a construir relações. Compete à mesma ensinar a convivência democrática, o respeito aos direitos e deveres individuais e coletivos. Caso contrário, a escola terá falhado em sua missão. Diante disso, compreende-se porque apontamos na introdução que sua função extrapola a mera transmissão de conhecimento. Ela não apenas ensina conhecimento; ela transfere, constrói e pratica conhecimento por meio do seu próprio funcionamento. Sendo ela espaço de convivência de valores, torna-se necessário refletir sobre o seu potencial em ensinar sujeitos críticos e autônomos, se nem a própria comunidade escolar tenha ou possa ter autonomia no processo de decisão que ultrapasse questões didáticas.

Vale ressaltar aqui, de acordo com Mello e Silva (1991), que a escola, além de contribuir ao desenvolvimento do indivíduo como sujeito autônomo também poderá contribuir a mudanças sociais desde que se permitirá um funcionamento mais autônomo

no poder de decisão e menos subordinada ao Estado. Diante disso compreende-se o argumento de Gadotti e Romão (1997, p.47) de que a

[...] luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. [...] A eficácia desta luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Mas, para isso, é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola, na capacidade de ela resolver seus problemas por ela mesma e de autogovernar-se. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 47).

Autogoverno, ou seja, autonomia no processo da tomada de decisões precisa, por isso, ser discutido no contexto da descentralização e desconcentração de poderes.

## **2. A descentralização e a autonomia da escola**

Segundo Cerqueira (2000), a descentralização do poder e das ações estratégicas administrativas e pedagógicas no âmbito da gestão educacional é um modo de promover a autonomia das unidades escolares. Torna-se, contudo, importante, neste momento, distinguir descentralização e desconcentração de poderes. Primo (2007) conceitua a descentralização educacional como o processo de transferência de responsabilidade administrativa e financeira por parte da União as unidades federativas, instituindo assim a descentralização administrativa, financeira e pedagógica. A desconcentração de poder, porém, se refere à “transferência de poder decisório e de execução no interior de uma mesma esfera” (OLIVEIRA, 1999 apud OLIVEIRA, 2003, p. 99). A descentralização, conforme o princípio da gestão democrática da escola estabelecido na Constituição Federal e na LDB/1996 que prevê a criação de mecanismos de representação democrática dos diversos segmentos das unidades escolares, permitindo a participação na tomada de decisões por todos envolvidos no processo educativo (representantes da comunidade, professores e demais funcionários) e abrindo espaço para troca de experiências, anda de mão dada com a desconcentração de poder, porém, submetido à obrigação de cumprir normas, ao controle e à prestação de contas.

Já que não se poderá, como vimos, existir plena autonomia filosófica, política e administrativa, a tendência de descentralização na gestão educacional se dá diante do contexto da colaboração. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabeleceu

no seu artigo 211 que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”, buscando, assim, estabelecer uma cultura que possa garantir a harmonização entre decisões de diferentes níveis governamentais.

Segundo Lück (2000) a autonomia é um processo que se constrói diariamente, ampliando as bases do processo decisório. Trata-se de um processo de mão dupla e de interdependência, pressupondo mediação e negociação. Para isso, precisa-se abordar contradições, responsabilidades com transparência, articulando entre os âmbitos político de nível macro e micro. Não se trata de um processo fácil e simples.

### **3. A gestão democrática e a autonomia da escola**

Desde a redemocratização do Brasil, a sua legislação educacional estabelece que o ensino público seja ministrado com base no princípio da gestão democrática que prevê a participação representativa dos membros da comunidade escolar nos processos da tomada de decisão por meio de conselhos escolares.

Santos (2008) apontou, porém, que ainda existe uma organização hierárquica nas escolas públicas brasileiras, centralizando decisões no coordenador geral e negando uma possível relação democrática entre os sujeitos. A crítica atual precisa ser talvez mais específica, já que se pode evidenciar atualmente, em muitos municípios, a existência de Conselhos Municipais de Educação e Conselhos Escolares nas instituições do ensino.<sup>76</sup> A crítica precisa-se concentrar especificamente no funcionamento desses órgãos colegiados. A eleição de diretores escolares, a mera existência de Conselhos Escolares ou Conselhos Municipais de Educação por si só não garantem uma gestão democrática com base da desconcentração de poderes.

O Conselho Escolar é um espaço previsto para que representantes de todos os segmentos da unidade escolar possam contribuir em decisões no âmbito da gestão escolar, sobre assuntos da área pedagógica, administrativa e financeira. Compõe-se por seguintes membros: coordenador geral da escola, representantes dos professores, dos estudantes, trabalhadores em educação e da comunidade geral. Entre as varias

---

<sup>76</sup> Além disso, foi implementado, em municípios brasileiros, como, por exemplo, no município de Aracaju/Sergipe, o processo de eleição de coordenador geral da escola municipal. A implementação de Conselhos Escolares na rede municipal de Aracaju foi regulamentado pela Lei de número 3.074 de 30 de dezembro de 2002.

atividades que lhe são atribuídas, destaca-se a elaboração do regimento escolar, a discussão das propostas pedagógicas e a garantia da participação das comunidades escolar e local na construção do PPP, a promoção de uma relação pedagógica que valorize o saber dos estudantes e a cultura da comunidade, a fiscalização da gestão administrativa e financeira e a discussão com outros segmentos alternativas referentes à organização da escola (PEREIRA, 2009).

Além do Conselho Escolar, vale aqui mencionar outros possíveis espaços de participação, como, por exemplo, a criação de órgãos representativos dos estudantes dando espaço para estes defenderem seus interesses. Silva e outros (2003 ) analisaram sob uma perspectiva histórica o Grêmio Estudantil desde o início da história dos movimentos estudantis e o consideram um importante espaço de representação no processo de transformação social e na luta contra as injustiças em prol da sociedade brasileira. Quanto à atuação dos Grêmios Estudantis nas escolas hoje em dia, os autores analisam que os estudantes, diferem da geração passada, pois essa queria consolidar a abertura política do país. A tarefa da geração atual seria consolidar a democracia participativa e a autonomia da escola, objetivando o exercício da democracia na escola, por meio da participação (SILVA et al., 2003).

Nesse quadro de gestão escolar, percebe-se a necessidade de modificar o paradigma da gestão escolar. A função do coordenador geral mudou. A responsabilidade dele não é mais apenas a de um administrador, concentrado em tarefas e processos burocráticos. Ele se torna um líder que precisa criar um ambiente favorável para ações cooperativas, cuidando das relações entre os próprios membros da comunidade escolar, como também relações entre a escola e a comunidade local e entre escola e Secretaria da Educação.

Se uma cultura democrática organizacional se estabeleceu (ou não) é fundamental, porque, para que possa haver autonomia da escola exige-se, em primeiro lugar, o funcionamento democrático da escola, ou seja, processos democráticos-participativos implementados e consolidados, pois, são princípios democráticos, como a transparência e o acesso a dados e informações e a participação em processos de tomada de decisão que permitem controle.

Contudo, é preciso, neste contexto, que o atendimento das necessidades de compartilhar responsabilidades nos diferentes segmentos da escola e da comunidade não



é um fim por si só. Espera-se que a democratização da gestão ajudará a escola de cumprir melhor sua função social.

#### **4. A função social da escola e sua autonomia**

Segundo Penin e Vieira (2002) a função social da escola vem sendo redefinida conforme a organização econômica da sociedade. Sempre que há mudança significativa na base social e tecnológica, exigem-se novas atribuições da escola, isso significa que sua função essencial de transmissão de conhecimentos, valores e normas não pode ser pensada desvinculada às mudanças dentro da sociedade.

A globalização levou a uma divulgação rápida de informações que ultrapassam fronteiras nacionais, principalmente pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Por outro lado, a globalização de mercados de trabalhos e os seus impactos excluem e marginalizam pessoas e inibem seu acesso às informações. Diante disso, se torna cada vez mais importante refletir sobre o papel social da educação em geral e da escola em específico no novo contexto global-local, porque, mesmo com a proposta da universalização do acesso à educação, a educação de qualidade, que antes era voltada apenas para uma camada privilegiada, continuou por muito tempo ser acessível apenas para uma minoria da população. Uma educação de qualidade no Brasil ainda não é, mesmo em pleno século XXI, realidade para todos. (VIERA; PENIN, 2002).

Em outras palavras, a proposta da democratização da educação precisa ser compreendida diante o contexto dessa globalização e da conseqüente mudança na função social da escola. A escola precisa reconhecer sua função como instituição prestadora de serviço à sociedade e reforçar sua função social, pois a escola é o caminho para a socialização, o acesso ao conhecimento e a integração no mercado de trabalho.

A atual sociedade, chamada *sociedade da informação e conhecimento*, exige uma escola que perceba essas mudanças e prepare os indivíduos para tais, dando ênfase, principalmente no aprender a aprender e no trabalho coletivo. Para não perder seus laços com a sociedade, é preciso que a escola reveja constantemente sua forma de se organizar e de ensinar para favorecer uma convivência social estimulando a participação da comunidade. (VIEIRA; PENIN, 2002).

A escola compartilha seu cotidiano na busca de uma aprendizagem significativa, possibilitando ao aluno o exercício da cidadania e prepará-lo para o mundo social e do trabalho. Por isso a participação da comunidade é imprescindível para em parceria buscarem meios de acesso aos alunos a uma educação de qualidade (BARRETO, 2011).

A contextualização e a qualidade social da educação, por sua vez, necessitam, por um lado, da inserção da concepção da comunidade e, por outro lado, da contribuição efetiva da comunidade na formulação de projetos pedagógicos, pois, promete cumprir melhor a função social da educação dentro de um sistema educacional caracterizado pela descentralização, compreendida como desconcentração do poder, e um ambiente escolar democratizado, que se constitui através de um coletivo, com responsabilidades compartilhadas e o envolvimento e compromisso nas e com as tomadas de decisões. Essa participação, porém, só se torna efetiva, ou seja, deixa de ser um momento de debate, se a escola tem a devida autonomia para que decisões tomadas com participação das comunidades escolar e local possam ser efetivamente realizadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão democrática é estabelecida na legislação brasileira desde 1988. Contudo, não basta cumprir institucionalmente os princípios democráticos. Precisa-se também iniciar reflexões e mudanças da cultura organizacional. Não é suficiente criar órgãos colegiados, é preciso que eles funcionem conforme princípios democráticos. Só a partir da participação da comunidade escolar e local se pode falar de gestão democrática. Seu funcionamento é uma demanda urgente para que a escola não deixe de cumprir sua função social que se torna cada vez mais complexo diante da globalização do mercado de trabalho e da exclusão social.

É a gestão democrática que justifica uma ampliação da autonomia da escola, que por si só já é limitada devido ao fato de que a escola pertence a um sistema educacional. Sem a criação e execução de mecanismos de descentralização e de democratização nas unidades escolares e sem o envolvimento e da participação de todos os sujeitos se tornara obsoleto de discutir e reivindicar a autonomia da escola, pois, não se justifica a autonomia na tomada de decisão se esse processo se concentra na mão do coordenador geral. Tanto a desconcentração como a descentralização de poderes no

ambiente escolar depende do uso do poder pelos coordenadores gerais, exigindo que o mesmo em seu âmbito de ação viabilize o desenvolvimento de mecanismos como a participação em órgãos colegiados com poderes de caráter consultivo, normativo e deliberativo. A escola se torna um espaço de aprender a viver a democracia.

A democratização do ambiente escolar se constitui por meio de co-responsabilidades e envolvimento nas tomadas de decisões pelo coletivo. Com o compromisso e participação de toda a comunidade local e escolar busca-se romper com a concepção de que, quem manda na escola é quem a dirige.

Por isso, é preciso que a escola seja autônoma e tenha uma gestão partilhada, pois em um sistema de poder centralizado nas mãos de uma única pessoa responsável pela tomada de decisões não pode se praticar os mecanismos da democracia. Portanto uma gestão escolar democrática é aquela que tem autonomia, não apenas didática, mas também pedagógica e, principalmente financeiro-administrativo, mesmo reconhecendo que não se pode exigir uma autonomia plena nessas dimensões.

Com base na análise de fontes bibliográficas podemos constatar que ainda falta uma efetiva autonomia da escola e que se exige, inclusive, uma reflexão mais aprofundada como capacitar a comunidade escolar para que ela possa assumir a mesma.

## REFERÊNCIAS

AZANHA, José Mario Pires. Proposta pedagógica e autonomia da escola. **A Escola de Cara Nova /Planejamento**. São Paulo: SE/CENP, 2000. p.18-24. Disponível em: <http://www.fae.ufmg.br/teia/?q=node/19> . Acesso em 27 mar. 2011

BARRETO, Elba Siqueira de Sá: **A participação na escola**: contribuições para a melhoria da qualidade da educação. Brasília: Ministério da Educação/INEP, 2011. Disponível em: <<http://tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/150822RetratosEscola.pdf>>. Acesso em 2 ago. 2011.

BRASIL. Constituição: **República Federativa do Brasil**, Senado F Cetro Gráfico, (1988).

\_\_\_\_\_. **Lei 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CERQUEIRA, Doralice Marques de Araujo. Democratização da gestão escolar: política, lei e ação. **Gestão em Ação**, Salvador. v. 3, n. 2, p. 29-45, jul./dez. 2000.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**, 10.ed. São Paulo: Cortez, 2004. (Coleção Questões da Nossa Época; v. 24).

LÜCK, Heloisa. Perspectiva da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun 2000. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/artide/viewFile/187/989>>. Acesso em 25 mar. 2011

MELLO, Guiomar Namó de; SILVA, Rose N. da. A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina. **Estuda**. São Paulo, v. 5, n.2: maio/ago 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 3 abr. 2011

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A municipalização cumpriu suas promessas de democratização da gestão educacional? Um balanço crítico. **Gestão em Ação**, Salvador, v. 6, n. 2, p.99-106, jul./dez. 2003.

PENIN, Sônia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. In: Refletindo sobre a função social da escola. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13-45.

PEREIRA, Rodrigo. **Conselhos Escolares: a participação das comunidades e as implicações sobre o cotidiano na escola**. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE. 2009.

PRIMO, Edvaldo Viera. **Gestão escolar: conflitos nas relações interpessoais**. 2007. 58 f. Monografia (Especialização em estudos para a Paz e Resolução de Conflitos) - Universidade Federal de Sergipe, 2007.

Revista de ciências da educação, v. 23, p. 273-292, 2011. Disponível em : <<http://200.206.4.13/ojs/index.php/educacao/article/view/70/135>>. Acesso em 25 de mar. 2012.

SANTOS, Wilson da Silva. Autonomia escolar: alguns apontamentos. **Revista Espaço Acadêmico**, [online], nº 81, fev 2008. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/081/81santos.htm>>. Acesso em 27 mar. 2011

SILVA, Adejaira Leire da et. al. Autonomia pedagógica e administrativa na escola pública. **Gestão em Ação**, v.6, n.1, p.43-62, jan./jun. 2003.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reformas Educacionais: Descentralização, Gestão e Autonomia Escolar. **Educar em revista**, Curitiba, v. 22, p. 17-50, 2003. Disponível em: <<http://www.geocities.ws.angesou/reforma.pdf>>. Acesso em 26 mar. 2011.