

Breves considerações sobre gestão escolar

Brief considerations on school management

DOI:10.34117/bjdv7n5-053

Recebimento dos originais: 05/04/2021

Aceitação para publicação: 05/05/2021

Juliane Pereira de Moura Holanda

Mestre em ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS

RESUMO

Este artigo é parte integrante da minha dissertação de mestrado, apresenta-se aqui breves considerações sobre a gestão escolar com objetivo de inserir o leitor dentro deste universo de uma maneira detalhada e pautada em um referencial teórico atual.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Processo Democrático, Gestão Democrática

ABSTRACT

This article is an integral part of my master's thesis. It presents brief considerations about school management with the objective of inserting the reader inside this universe in a detailed way and based on a current theoretical referential.

Keywords: School Management, Democratic Process, Democratic Management

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho emergiu de várias necessidades teóricas e práticas no campo da gestão educacional. Uma delas está relacionada ao aprofundamento da discussão sobre a contribuição do processo democrático para uma administração participativa e a consequente melhoria da qualidade da educação; porém, buscando reconhecer e compreender que neste campo do conhecimento é preciso desconstruir o viés normativo do trabalho em educação.

Reconhecemos que é de suma importância discutir esse tema como forma de conscientizar os pais e a sociedade sobre o quanto é importante sua participação no ambiente escolar. A escola é um lugar propício para se discutir esse tema, na medida em que tem como principal objetivo formar cidadãos autônomos, críticos, reflexivos, com capacidades e habilidades de intervir na sua realidade.

Seja na gestão da escola, da cidade ou até mesmo do país, notamos certa urgência em se discutir a importância da participação da sociedade nas tomadas de decisões nas

organizações. A gestão democrática está tão presente na vida social das pessoas que tem se tornado quase uma regra. Temos observado nas falas de líderes tanto políticos, pedagógicos e até mesmo em discursos normativos que praticamente todos os candidatos a algum cargo enfatizam que desejam a participação efetiva da sociedade no processo de tomadas de decisões.

Portanto, fica clara a importância de se debater a gestão democrática como um meio de se discutir democraticamente os objetivos tanto no ambiente escolar quanto na sociedade como um todo. Ferreira (2008, p. 306) entende que a gestão democrática é

[...] administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Dessa maneira, entendemos que a gestão democrática é um processo intencional, transparente e compartilhado de se chegar a uma decisão de construção coletiva que funcione, mobilizando os segmentos, meios e procedimentos para que possa se atingir os objetivos da unidade escolar, envolvendo de forma efetiva e participativa seus aspectos metodológicos, pedagógicos e financeiros.

A Constituição de 1988 representa um marco nas políticas educacionais e consolida várias reivindicações da sociedade civil no cenário de redemocratização do país, como democratização do ensino, com vistas a obter maior participação da sociedade na gestão escolar, além de representar a construção de uma sociedade capaz de adaptar-se ao novo contexto sócio educacional mundial.

A Constituição Federal, como posto no artigo 206, VI, garante a “gestão democrática em forma de lei”, a chamada “democratização” da gestão nas escolas públicas, que vem sendo trabalhada como um processo de desburocratização do Estado e suas instituições, parceiras na divisão de responsabilidades entre a escola e a comunidade.

Esse processo de desburocratização do ensino vem com o propósito de garantir o acesso e permanência do indivíduo, proporcionando uma educação de qualidade, formando, assim, indivíduos capazes de produzir seu conhecimento.

O melhor caminho para alcançar as novas finalidades da educação escolar é buscar utilizar o currículo numa perspectiva emancipatória, que significa ir além do aspecto do ensino formal adotado pela educação tradicional, buscando trabalhar em coletividade com

os que estão envolvidos no processo educacional, tais como diretores, pedagogos, professores, pais e alunos e outros profissionais do contexto escolar. Esses são alguns princípios norteadores indispensáveis para que a organização escolar ocorra de forma democrática.

A escola necessita buscar e incentivar a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, mobilizando toda a comunidade acadêmica em busca dos seus objetivos, estabelecendo um vínculo contínuo, permanente e flexível, utilizando todos os fatores – sejam políticos, sociais, culturais e psicológicos – que contribuam para a aprendizagem plena do aluno e sua formação como cidadão emancipador do próprio conhecimento:

O homem não pode participar ativamente na história, na sociedade, na transformação da realidade, se não é auxiliado a tomar consciência da realidade e de sua própria capacidade para transformá-la. (...) é preciso que a educação esteja - em seu conteúdo, em seus programas e em seus métodos – adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se com pessoa, transformar o mundo, estabelecer com outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história (FREIRE, 1980, p. 23 *apud* BARRETO, 2017, p. 14).

Desta forma, fica claro compreender que a gestão democrática é um desafio que envolve todos os sujeitos desse processo educacional, pois exige maior flexibilidade para que haja a interação e cooperação de todos os envolvidos para preencher as lacunas existentes no âmbito escolar.

Sendo assim, o gestor é antes de tudo um educador, procurando sempre participar das atividades cotidianas da escola, utilizando suas habilidades e competências pedagógicas para exercer sua função categoricamente.

Entendemos que é de suma importância, no que se refere a parte educativa dos alunos, avaliar como ocorre o processo de aprendizagem, pois eles vão em busca de informações, novos conhecimentos, habilidades e novas descobertas, significados e mudanças no contexto escolar, partindo do pressuposto de que o professor é o mediador deste processo como facilitador do conhecimento:

O desenvolvimento de capacidades e habilidades cognitivas é imprescindível para o domínio dos conhecimentos e estes imprescindíveis para aquele. Por outro lado, a assimilação ativa de conhecimentos e habilidades através do estudo independente proporciona os meios para a aprendizagem permanente, mesmo após concluída a formação escolar (LIBÂNEO, 1994, p. 45).

É imprescindível que haja uma reflexão, formulação e reformulação dos conhecimentos, pois esses são os principais desafios para o educador e para o gestor, responsáveis por abrir espaço para que os educandos produzam e desenvolvam conhecimentos com autonomia, criatividade e habilidades cognitivas.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

Partindo-se do princípio de que a pesquisa no campo da gestão escolar/educacional carece de uma discussão conceitual mais aprofundada sobre a gestão democrática (SOUZA, 2007) e de operar com esses conceitos de maneira menos normativa (SOUZA, 2006), ainda que parte do compromisso social do pesquisador resida justamente em apontar alternativas, parece mesmo necessário buscar tomar a teoria como hipótese (BRANDÃO, 2002).

Assim, o cotejamento entre a realidade das escolas/sistemas de ensino com um conceito de gestão democrática ou com aspectos da participação ou ainda com elementos contraditórios das formas mais coletivas de gestão pode ampliar as possibilidades de leitura das experiências concretas de democratização da organização e gestão escolar/educacional.

Ao articular a escola pública com a política, o poder e a democracia, foi possível identificar elementos que possibilitaram a construção de um conceito de gestão escolar democrática, reconhecendo-a como um processo político que é mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola.

Todavia, seguramente não há um conceito único de gestão democrática. Aspectos apontados pelas teorias da democracia e discutidos neste texto podem nos servir como norte, como um tipo desejado para a organização escolar, mas temos também o dever, como educadores e pesquisadores, de operar com os conceitos, colocando-os a serviço do questionamento da realidade e da própria teoria.

Essa face pedagógica e política das discussões sobre a gestão democrática obrigam-nos a perceber que aquela participação política ativa, ainda que garantida pelos instrumentos organizacionais e legais escolares e dos sistemas de ensino, não se efetiva apenas pela existência desses instrumentos, uma vez que estes (conselhos, eleições, associações de pais, grêmios estudantis), isoladamente, não se fazem suficientes para a

implementação da gestão democrática. Eles a auxiliam seguramente, mas podem mesmo se tornar aparelhos burocratizantes e pouco democráticos. O seu potencial só se confirma quando as pessoas do universo escolar tomam a democracia e o diálogo como princípio não apenas das suas relações na escola, mas como um fundamento da vida, em todas as esferas da sociedade, e conseguem transpor a esfera do desejado, implementando o princípio, transformando-o em método ou, no mínimo, em agenda, tanto na organização da educação/escola quanto na pesquisa, na medida em que as escolas (como instituições destinadas à formação humana) e as pesquisas sobre a gestão escolar têm o dever de colocar em pauta os problemas e as alternativas de enfrentamento a esses problemas organizacionais e políticos, histórica e contemporaneamente.

A discussão sobre a gestão educacional na educação exige nos reportarmos ao entendimento epistemológico do vocábulo em si mesmo, mas, avançando nos conceitos da gestão escolar e no processo sob o qual se dá a prática, para, em seguida, significar como a gestão ocorre na educação.

Oliveira (2004) destaca os aspectos relevantes que permeiam a história da Educação Brasileira no período republicano, enfatizando a influência da Igreja Católica no Ensino Superior e na Educação Básica. Relata que durante muito tempo a educação servia somente às classes mais abastadas. Na época do Brasil Colônia, os jesuítas a serviço da Igreja Católica catequizavam os índios e a elite colonizadora, reproduzindo no Brasil o espírito da Idade Média, como o aprisionamento do homem ao dogma da tradição escolástica.

Avançando nos argumentos sobre a concepção conceitual que marcava o ensino no Brasil, Oliveira (2004) destaca que a influência Iluminista só chegou ao Brasil treze anos depois de atingir Portugal, mudando a forma de ensinar estabelecida até então pelos jesuítas. Foi colocada a diversificação das disciplinas isoladas, passando o Estado a arcar com as responsabilidades da educação, já se notando desde então o descaso no tratamento à educação, dando à iniciativa privada boa parte do ensino. No vazio do Estado, boa parte do ensino secundário ficou a cargo da iniciativa privada e o ensino primário foi relegado ao abandono (OLIVEIRA, 2004).

Somente quando era de interesse do Estado os investimentos em educação aconteciam, como, por exemplo, na implantação do ensino superior, que formava pessoas da elite para serem futuros funcionários do Governo. Como acontece hoje, faltavam investimentos nas escolas primárias e secundárias. Além disso, os locais que atuam com ensino particular têm características diversas: com fins lucrativos, sem fins lucrativos, de

economia mista, geralmente subsidiadas pelo poder público, comunitária, filantrópica e confessional. O ensino no Brasil começou a ser estruturado com a chegada da família real portuguesa.

Antes dessa época, o ensino confessional já tinha começado no Brasil, com o objetivo de educar os índios e as elites colonizadoras portuguesas. Com a primeira Constituição da República, foi instituindo-se o sistema federativo de governo e a descentralização do ensino. A instituição da escola, calcada no princípio da dualidade social, foi aos poucos tendo seus alicerces comprometidos pelo crescimento de complexas e diversificadas camadas sociais, o que provocou a ruptura. Com Benjamin Constant à frente da pasta ministerial da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, houve várias tentativas de reforma por parte do governo central, considerando que o ministro queria a substituição do currículo acadêmico por um currículo enciclopédico, o ensino seriado, maior organicidade do sistema em todos os níveis de ensino e a criação do *Pedagogium*, centro de aperfeiçoamento do magistério (RIBEIRO et al., 2017).

A evolução da estrutura educacional sofreu alterações com as intervenções governamentais, como a supressão do caráter oficial do ensino, dando total autonomia e liberdade aos estabelecimentos, seguido de diversas reformas na tentativa de regulamentar o ensino, buscando estabelecer um acordo entre a União e os estados.

Nesse momento, no âmbito internacional surgia uma dimensão nova de ideais libertários, que se estendia para além do egocentrismo originário, ganhando uma função de reconstruir o social; no plano educacional, esse tipo de tendência seria expresso num tipo de pedagogia conhecida como pragmática da escola nova, em que esta forma propõe um padrão escolar de cunho reformista, necessário a uma sociedade com tendências a produzir privilégios e desigualdades, consolidando o primeiro documento de expressão desta ideologia.

A subida de Getúlio Vargas ao poder, na visão da Igreja, representava o fortalecimento dos ideais escola-novistas, os quais, a partir da defesa do ensino laico e da escola pública, colocavam em risco o predomínio das escolas confessionais. O ministro Francisco Campos envia carta a Getúlio Vargas defendendo as propostas de introdução do ensino religioso facultativo nas escolas públicas e o reconhecimento constitucional do catolicismo como a religião da maioria dos brasileiros, porém a neutralização dos reformadores escola-novistas, mais por razões políticas do que ideológicas, não impediu a reedificação do discurso liberal com uma nova roupagem (OLIVEIRA, 2004).

A economia agroexportadora predominou por quatro séculos, quando a educação brasileira se voltou exclusivamente à formação das camadas superiores, no intuito de prepará-las para as atividades político-burocráticas e profissões liberais, a partir de um ensino humanístico e elitista. O incremento da industrialização, a crescente urbanização e a introdução de um contingente cada vez maior de estratos médios e populares vão resultar na transformação da demanda social pela educação, que, organizada em distintos movimentos políticos, reclama a organização de um sistema nacional de ensino.

No prosseguimento dessas questões, processos de avaliação de larga escala e outras medidas no sistema educacional brasileiro, com suas mudanças ou tentativas de mudanças, teremos a gestão democrática, princípio orientador da escola pública brasileira definido pela Constituição Federal de 1988 e referendado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Sua implementação no sistema público de ensino permite associá-la à emergência de um novo modelo de gestão escolar, em que convivem traços de um Estado clientelista e patrimonial e de uma concepção gerencialista (VIEIRA; VIDAL, 2015).

Além disso, dois Planos Nacionais de Educação – PNE foram aprovados. O primeiro foi sancionado através da Lei nº 10.172/2001, sendo o segundo pela Lei nº 1305, de 25 de junho de 2014. Nesses dois documentos, a gestão democrática é mantida como foco das políticas de educação. O Plano Nacional de Educação define a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” como uma das suas diretrizes. Remete, mais uma vez, à regulamentação da gestão democrática da educação pública de Estados, Distrito Federal e Municípios, prevendo seu disciplinamento em leis específicas no prazo de dois anos a partir da publicação. (VIEIRA; VIDAL, 2015).

Assim como em outros momentos históricos, predomina o subsídio ao ensino das elites e o descaso com a universalização da educação popular, o que se apresentaria como condição imprescindível à consolidação da democracia educacional brasileira. Somente na década de 1990, durante os dois governos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, serão ampliadas as oportunidades de acesso ao ensino fundamental, destacando-se, ainda, o descaso que até hoje existe e sempre existiu para com a Educação no Brasil.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DELINEANDO CONCEITOS

É possível entender a gestão democrática da educação como o reflexo da postura escolar em que diversos elementos estão envolvidos, destacando-se os Instrumentos e as

estratégias do próprio processo de trabalho e a prática administrativa, tendo como objetivo a educação com qualidade.

Inicialmente é imposta a necessidade de entendermos a gestão como um processo de práticas administrativas envolvendo todas as ações de determinada empresa. Em seguida, destaca que o cotidiano do sistema educativo estabelece relações com as escolas, em decorrência de duas importantes razões para conhecer e analisá-las. A primeira, segundo Gracindo (2007), faz referência às políticas educacionais e as diretrizes organizacionais e curriculares, que são as ideias, valores, atitudes e práticas capazes de influenciar as escolas e seus profissionais no que diz respeito às práticas formativas dos alunos. A segunda está pautada aos profissionais das escolas, os quais podem aceitar ou rejeitar essas políticas e diretrizes educacionais, ou até mesmo dialogar com elas e então formular, de modo coletivo, práticas formativas e inovadoras.

Decorre que as relações das políticas educacionais com a organização e gestão das escolas influenciam nos tipos de práticas pedagógicas na sala de aula. O professor deve, segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2012), buscar o desenvolvimento de saberes e competências na sala de aula, no sentido de tomar consciência do sistema escolar e enxergar além dele.

Outra razão que torna esses estudos importantes é o fato de que as normas, leis e diretrizes da educação estão sujeitas a decisões políticas. Cabe ao sistema de ensino e às escolas contribuir significativamente para a construção de um projeto de nação e para a formação de sujeitos capazes de participar ativamente desse processo (GRACINDO, 2007).

Ressaltando os modelos de gestão, podemos destacar o gerencialista, que surge como uma das estratégias para enfrentamento da crise, e no âmbito do processo de redefinição do papel do Estado, emergindo o paradigma de administração pública (MEDEIROS, 2014).

Então, o gerencialismo vem sendo intensificado nas políticas implementadas em nosso país, e evidenciado em vários Estados brasileiros, por meio de programas e projetos considerados exitosos, servindo de inspiração para novos gestores. É o que se pode observar em âmbito educacional, por exemplo, com a implantação de políticas de remuneração por desempenho, objetivadas no pagamento de bônus ou de salários adicionais em função dos resultados obtidos (MEDEIROS, 2014).

Sendo assim, o modelo gerencialista, como expressão também de um projeto de sociabilidade da hegemonia burguesa, precisa ser analisado considerando suas

implicações no setor público e no contexto das escolas e sistemas de ensino. Nesse tipo de gestão, o diretor ou gestor da unidade é nomeado pelo Poder Executivo municipal, podendo ser substituído em qualquer momento de sua gestão, se ajustando à sua conveniência, com intuito político, constituindo-se, assim, uma prática clientelista. Contudo, tal análise deve ainda considerar as determinações legais sobre outro tipo de gestão: a democrática e seus princípios norteadores, bem como o significado de participação, que, na perspectiva desse modelo, pressupõe um ressignificado papel ativo da sociedade civil (MEDEIROS, 2014).

Ao passo que a comunidade escolar se apropria do direito ao voto, sua cidadania está sendo exercitada a partir dessa participação com o voto na escola. Entretanto, o surgimento do voto escolar traz consigo o diálogo, o que é inerente a esse processo, podendo surgir, assim, conflitos de interesses, porém não pode ignorar que esse processo acarretará uma reflexão crítica sobre a realidade da instituição escolar e tudo que faz parte dela, levando a contribuição para soluções através da instituição da democracia.

Desse modo, a gestão democrática, a partir de sua conceituação, serve de instrumento para alcançarmos esses objetivos, desde que colocada em prática, considerando o contexto mais amplo da realidade. As políticas educacionais e organizacionais que vemos hoje estão diretamente relacionadas às transformações econômicas, políticas, culturais e geográficas que qualificam o mundo atual.

Não se concebe falarmos de Gestão Educacional sem falarmos em gestão democrática, uma vez que a própria legislação orienta para o processo da gestão democrática. A Constituição Federal de 1988 indica a gestão democrática do ensino público, na forma da Lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) também se encarrega de estabelecer alguns princípios para a gestão democrática.

Dentre estes princípios, estão a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou análogos. Além disso, a LDB também sinaliza (no Art. 3º) que o ensino será ministrado com base em diversos princípios, tais como a gestão democrática do ensino público.

Vemos que tanto a Constituição Federal quanto a LDB falam de “ensino público” em vez de “escolas públicas”. Portanto, se entendemos que o ensino público é sinônimo de escola pública, então a gestão democrática está mesmo restrita à escola pública. No entanto, se entendemos que o ensino público envolve tanto as escolas quanto os sistemas

de ensino, isto é, as redes e Secretarias de Educação, podemos falar também em gestão dos sistemas de ensino. E é assim que aqui encaramos o processo de gestão democrática: nas escolas e nos sistemas de ensino. Pois bem, respaldando-nos em Gracindo (2007), entendemos que a gestão democrática se estende desde os sistemas de ensino até as escolas. Nesse sentido, é preciso que façamos uma reflexão de como devem se organizar as secretarias e redes de ensino, além das escolas, visando à concretização deste princípio que rege o ensino, viabilizando a participação dos diversos segmentos da escola e da comunidade na delimitação das políticas de educação que se desenvolvem em ambos os locais – escolas e sistemas.

Então, para a gestão da escola ser democrática, é imprescindível a participação de todos os setores, destacando-se educadores, alunos, funcionários, comunidade e pais, os quais são andaimes fundamentais para a tomada de decisões, conquistas de objetivos e para fazer pressão aos altos escalões, exigindo os recursos e a autonomia que a escola precisa para o seu funcionamento (PARO, 2005).

Se é verdadeira a afirmação de que a gestão democrática exige participação de todos os envolvidos no processo educativo, tanto na tomada de decisão quanto no compartilhamento do poder, parece natural perceber por que é importante que o(a) funcionário(a) da escola reflita, debata e pratique a gestão democrática.

Desse modo, uma educação de qualidade abrange uma dupla dimensão: individual e o social. O individual prevê ao sujeito autodesenvolvimento, gerindo condições de bem-estar social e usufruindo de bens sociais e culturais disponíveis. Em outras palavras, seria “educar para o viver bem”. A dimensão social está ligada ao cidadão, tendo em vista sua contribuição e atuação para garantir uma sociedade adequada para a realização do bem viver de todos, construindo e exercendo a liberdade social. Isso é educação para a democracia (PARO, 2007).

Portanto, entendemos ser correto aceitar a alcunha dada à estrutura de organização da educação escolar, bem como da política educacional e funcionamento da escola, que tem como função principal a possibilidade de aprender as sobreposições entre decisões centrais e decisões locais, com o intuito de associar, no âmbito escolar, as concepções socioeconômicas e políticas, além de, nos processos mais intimistas, os de cunho pedagógico, curricular, psicológico e didático. Isto torna viável fazer uma reflexão acerca da gestão da educação escolar numa visão geral, como também, das suas políticas educacionais e educativas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que deu origem a esta Dissertação é resultado de estudos e registros acerca do tema Gestão Escolar, tendo como foco o processo democrático necessário à prática das relações no interior da comunidade escolar, especialmente no cenário que serviu de ancoragem à pesquisa, uma escola da Rede Estadual de Ensino em Serra do Mel, no estado do Rio Grande do Norte.

É significativa a importância da gestão para um alto nível da qualidade da prática educativa na escola, influenciando na construção de valores positivos, tanto por parte dos alunos quanto dos professores e corpo técnico-administrativo da escola. No sentido de captarmos as várias percepções sobre gestão que permeiam a comunidade escolar, provocamos o diálogo, em forma de entrevistas (12 ao todo), com perguntas sobre as implicações e o nível da participação da família na gestão escolar, a concepção como deveria se dar a gestão na escola e o papel do tipo de gestão da escola.

Avançamos nas reflexões sobre os marcos teóricos que norteiam a gestão da escola pública, evidenciando que a gestão democrática deve efetuar mudanças significativas na consolidação da educação de qualidade, que se propõe de intervenção e de construção dialógica na legitimidade e institucionalidade da construção do novo ambiente de acesso à escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Lei n.º 13.005. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

FREIRE, P. **Política e educação: ensaios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática educacional**. 6 ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2013.