



FORMAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA

CONTINUING TRAINING IN SCHOOL MANAGEMENT: DEMOCRATIC MANAGEMENT

DOI: 10.5281/zenodo.10612187

Lusilclene Lopes Sousa¹
Ezequiel de Oliveira²

Resumo

A formação continuada em gestão escolar: a gestão democrática. O objetivo deste trabalho foi compreender na literatura acadêmica o que é a formação continuada em gestão escolar. A metodologia escolhida para o desenvolvimento desse estudo foi a pesquisa bibliográfica, que tem por objetivo o levantamento de conhecimentos por meio de livros, artigo científicos, dissertação e teses. De caráter qualitativo é indicada para estudos que tratam sobre as questões da subjetividade humana como a Educação. De acordo com o que foi estudado na literatura pode-se entender que a formação continuada em Gestão Escolar no Brasil é indicada para professores que possuem licenciatura e desejam se tornar diretores de escola. Considerada uma especialização do nível de pós-graduação lato sensu, esse curso pode ser cursada na modalidade presencial ou educação a distância com carga horária de no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas. Seus eixos de formação estão separados em três tipos e entre eles estão: o direito a educação e a função social da escola básica; políticas de educação e gestão democrática; e por fim a elaboração do PPP e práticas democráticas da gestão escolar. A avaliação e a certificação do curso de formação continuada em gestão escolar têm por objetivo dar ênfase ao processo de aprendizagem do discente por meio de procedimentos como autoavaliação, avaliação à distância ou presencial, a elaboração do trabalho de conclusão de curso e a certificação deve cumprir as normas da universidade escolhida pelo discente.

Palavras-chave: Formação Continuada. Gestão Escolar. Organização Educacional. Gestão Democrática.

Abstract

¹Especialista em Psicopedagogia Clínica e Análise Aplicada ao Comportamento (ABA). Licenciada em Pedagogia pela Unifacvest

²Especialista em: Psicomotricidade; Docência do Ensino Superior; Psicologia do Trânsito; Análise Aplicada ao Comportamento (ABA); Terapia Cognitiva Comportamental (TCC) em alto performance; Psicologia Positiva e Coaching; e Neuropsicologia. Licenciado em Psicologia pela Unifacvest; licenciado em Filosofia pela Universidade Metropolitana de Santos; e Bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário Anhanguera Santo André.

Continuing training in school management: democratic management. The objective of this work was to understand the academic literature that is continuing education in school management. The methodology chosen for the development of this study was bibliographical research, which aims to collect knowledge through books, scientific articles, dissertations and theses. The qualitative character is indicated for studies that deal with issues of human subjectivity such as Education. According to what has been trained in the literature, it can be understood that continued training in School Management in Brazil is recommended for teachers who have a degree and wish to become school directors. Considered a specialization at the lato sensu postgraduate level, this course can be taken in person or via distance learning with a workload of at least 360 (three hundred and sixty) hours. Its training axes are separated into three types and among them are: the right to education and the social function of basic schools; education and democratic management policies; and finally the elaboration of the PPP and democratic practices of school management. The objective of the evaluation and certification of the continuing training course in school management is to emphasize the student's learning process through procedures such as self-assessment, distance or in-person assessment, the preparation of the course completion work and the certification must comply with the standards of the university chosen by the student.

Keywords: Continuing Training. School Management. Educational Organization. Democratic Management.

1. Introdução

Refletir sobre a contribuição da formação continuada em Gestão Escolar para professores é um convite que visa chamar a atenção dos docentes para como funciona a atuação dessa área que se faz de suma importância para a Educação, pois é esse profissional que depois de um tempo e em algum momento de sua carreira, possui atributos necessários para concorrer à função de gestor. Afinal, a escola é a instituição que tem por objetivo legal a formação da Educação da sociedade brasileira. Esta formação continuada pode favorecer o desenvolvimento profissional e pessoal do docente que quer assumir o cargo de diretor. Ao estudar a Gestão Escolar o profissional vai poder escolher de que forma irá gerir a escola, embasado em práticas que estão pautadas na ética e no conhecimento da profissão.

Conhecer sobre a história da organização educacional é um diferencial para o professor que decidiu estudar gestão escolar, uma vez que este assunto pode esclarecer ao discente como aconteceu a evolução dessa profissão. Ou seja, os pontos históricos vão mostrar o quanto o

desenvolvimento da sociedade influencia no desenvolvimento dessa área da educação que tem responsabilidade direta em manter a organização e a gestão da comunidade escolar.

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras faz toda a diferença para a comunidade escolar, pois ela permite uma mudança dos padrões tradicionais de organização e gerenciamento no sistema de ensino, seu foco está na busca de formar cidadãos participativos e críticos diante de suas realidades. As organizações dessas questões perpassam sobre as relações intrapessoais e interpessoais que acontecem dentro da comunidade escolar.

O problema de pesquisa que norteou esse artigo foi: como acontece a formação continuada em gestão escolar no Brasil? O objetivo desse trabalho foi compreender na literatura acadêmica como acontece a formação continuada em gestão escolar no Brasil. Entre os objetivos específicos estão: contextualizar o processo de formação continuada em gestão escolar no Brasil; conhecer a história da organização educacional no Brasil; e entender a gestão escolar democrática no Brasil.

Este trabalho se justificou por observar no estágio que alguns docentes quando consultados sobre a formação continuada que gostariam de fazer, já respondiam que a única que não queriam era a de gestão escolar. Portanto, entende-se que a maioria deles não tem noção de como acontece à formação continuada na gestão escolar, não conhecem sobre a história da organização escolar e as contribuições da gestão democrática no seu dia a dia na escola. Assuntos que muitas vezes não são tão claros e discutidos na graduação. Dessa forma, chamar a atenção de professores para esse tipo de conhecimento pode favorecer os limites e o respeito para com essa área profissional que é de suma importância para o funcionamento da comunidade escolar.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo foi à pesquisa bibliográfica, que tem por objetivo o levantamento de conhecimentos por meio de livros, artigo científicos, dissertações e teses. De caráter qualitativo é indicada para estudos que tratam sobre as questões da subjetividade humana como a Educação. Para elaboração desse artigo foram utilizados 21 (vinte e um) trabalhos acadêmicos. Como critério científico foi feito um recorte com estudos dos anos de 1987 a 2020. Entre os sites utilizados para a pesquisa estão: banco de tese, google acadêmico e scielo.

Este artigo constituiu-se de introdução; de um primeiro capítulo que trata como acontece a formação continuada em gestão escolar no Brasil; no segundo capítulo abordou-se a história da organização escolar no Brasil; o terceiro capítulo relata a gestão democrática nas escolas brasileiras; e para finalizar, nele também se configura a conclusão.

2. Como acontece a formação continuada em gestão escolar no Brasil

Não tem como falar sobre formação continuada de professores sem primeiro esclarecer de forma sucinta como começa o processo de profissionalização desses profissionais. Segundo a Resolução nº 02/CNE/2015, no art. 9, para se tornar docente no Brasil o requisito mínimo é ter o curso nível superior de graduação de licenciatura, os cursos de formação pedagógica para graduados não licenciados e os cursos de segunda licenciatura (BRASIL, 2015). O professor é um profissional que tem responsabilidade direta com a aprendizagem escolar e emocional da sociedade. Para tanto o docente precisa se conhecer e ser reconhecido na forma que se expressa como sujeito. Afinal, suas ações devem ser intencionais, conscientes, críticas e comprometidas com o trabalho que oferece. “(...) o professor é a pessoa, e uma parte importante da pessoa é o professor” (NÓVOA, 2000, p. 91).

(...) os professores precisam adquirir margens maiores de autonomia dentro da sua própria profissão e esta autonomia passa, efetivamente, pela possibilidade de definirem, eles próprios, seus programas de desenvolvimento pessoal (NASCIMENTO, 1997, p. 240).

Na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96, a formação continuada tem por objetivo assegurar aos docentes o aperfeiçoamento da profissão de intervenção institucional pública municipal ou estadual (BRASIL, 1996). Assim, a formação continuada é considerada uma estratégia que favorece a construção e evolução do perfil profissional do professor.

(...) toda e qualquer atividade de formação do professor que está atuando nos estabelecimento de ensino, posterior à sua formação inicial, incluindo-se aí os diversos cursos de especialização inicial, incluindo-se ai os diversos cursos de especialização e extensão oferecidos pelas instituições de ensino superior e todas

as atividades de formação propostas pelos diferentes sistemas de ensino (NASCIMENTO, 1997, p. 70).

Na Resolução 01/CNE/2020, no Art. nº 9, são considerados formação continuada: os cursos de atualização, com carga horária mínima de 40 (quarenta) horas; cursos e programa de Extensão, com carga horária variável, conforme respectivos projetos; curso de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 180 (cento e oitenta) horas; curso de pós-graduação *lato sensu* de especialização com carga horária mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, de acordo com as normas do Conselho Nacional de Educação (CNE); cursos e programa de Mestrado Acadêmico /Profissional e Doutorado que respeitam as normas do CNE, bem como da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (BRASIL, 2020).

Dessa forma, a formação continuada de docentes visa à ampliação de seus conhecimentos e competências, contribuindo para efetivar o desenvolvimento profissional e pessoal. É possível constatar que essa proposta precisa sustentar-se em ações prolongadas e contínuas. E precisa estar pautada no movimento de reflexão sobre as questões que permeiam o trabalho pedagógico. Afinal, “não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas” (LIBÂNEO, 2004, p. 229). Para tanto, escolher a formação continuada em Gestão Escolar é uma forma de permitir ao professor conhecer um dos campos de estudo da Educação que é de suma importância para a evolução da sociedade.

A palavra gestão vem do latim *gestione*, refere-se à ação do efeito de gerir ou administrar. Mas por muito tempo a sociedade reconhece a gestão como funções burocráticas destituídas de uma visão humanizada, apenas uma ação voltada à orientação de planejamentos, distribuições de bem e produtos (Andrade, 2001). Para Garay (2011) a gestão é o processo que dirige uma organização, ou seja, uma tomada de decisões que leva em conta as considerações pelas demandas dos ambientes e dos recursos disponíveis.

No Brasil a Gestão Escolar é reconhecida como um curso de pós-graduação *lato sensu*. Para Santos Filho (1998) essa formação oferece ao especialista a possibilidade de gerir e compartilhar ideias que permitem com que todos que fazem parte da organização possam participar dos processos e funcionamento da escola. Afinal, segundo Bordignon e Gracindo

(2000) o processo de gerir uma escola é diferente do de outras organizações por conta da finalidade, estrutura pedagógica e as relações internas e externas da própria instituição, por isso, no próximo capítulo buscou-se refletir sobre como aconteceu à história da organização escolar no Brasil.

3. A história da organização escolar no Brasil

Em 1599 foram publicadas oficialmente iniciativas que promoveram a organização da Educação brasileira, balizada pelo *Ratio Studiorum* e com a influência dos jesuítas este documento teve por objetivo direcionar o modelo de organização e administração dos currículos e métodos que estabeleceram o ensino colônia. Na Companhia de Jesus o papel principal era do reitor o responsável por garantir o bom funcionamento do colégio (MARTINIAK; GRACINO, 2014).

Mas foi em 1759, segundo Saviani (2010) que por meio da publicação de um alvará, saiu à determinação do fechamento e a expulsão dos Jesuítas dos domínios portugueses, ato esse, que desmantelou essa forma de organização escolar. Dando luz a uma nova forma de Educação, que tinha a influência direta do Primeiro Ministro Marques de Pombal que buscava aproximar a nova forma de organização da Educação aos interesses mundiais, que estavam relacionados ao comercio manufatureiro tanto nas metrópoles como nas colônias, tornando a organização do ensino escolar fragmentado e estruturado no modelo de aulas régias, ministradas por professores que eram supervisionados por diretores, os profissionais responsáveis por ensinar, advertir e corrigir os professores e por fim relatar de forma documental tudo sobre o andamento do ensino ao imperador.

A alteração desse quadro histórico na organização da educação no Brasil se deu com a chegada da família real em 1808 e a criação das primeiras escolas de ensino superior que foi o que permitiu a estruturação do ensino nos níveis primários, secundários e superiores. Portanto, neste período a reorganização do ensino colônia estava focada “em atender a demanda educacional da aristocracia portuguesa e preparar quadros para as novas ocupações técnico-burocráticas” (PAIVA, 2003, p.70). Segundo Saviani (2010), Nesse período a Educação pública

destinava-se muito mais para a formação da elite na busca de moldá-los para ideais de desenvolvimento e reconstrução da sociedade.

Na busca de propagações de ideias liberais, em 1890 após a reforma paulista, houve a criação dos grupos escolares que passaram a organizar as classes de alunos de forma seriada e homogêneas com sua administração focada em um diretor que não só cuidava da escola como também representava a força do Estado e do governo. E foi neste mesmo período que houve a necessidade da reorganização da economia brasileira, afinal, aconteceu à consolidação da industrialização no país, permitindo a burguesia à incorporação das influências taylorista e fordista que tinha por objetivo a racionalização científica, burocrática e empresarial que priorizava as bases administrativas na formação do administrador escolar. Ou seja, tornava o diretor escolar um cargo com formação específica e necessário para a organização da escola (PARO, 2009).

A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa (LUCK, 2007. p. 109 -110).

Em 1940 e nos anos seguintes merece destaque a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 4.024/61 que no art. nº 42 especificou que o diretor de escola deve ser um educador qualificado modificando a descentralização do poder na escola e a regulamentação do Estado referente ao cargo de diretor. Nessa década aconteceram às mudanças no ensino de primeiro grau, surgindo o cargo de diretor, com funções de administrador, técnicas, cientificamente determinadas e burocráticas com muita produtividade e pouquíssimos recursos. Regido pelo tecnicismo, esse período a organização escolar estava balizada pelas ideias de disciplinas prontas, finalizada e racionalizada. Um modelo biológico que descreve os órgãos e sua forma de ensinar por meio de componentes administrativos, curriculares via a disciplina, uma explicação da estrutura, funcionamento e fisiologia do ensino. A Pedagogia tecnicista organizava o campo educacional de duas formas, e entre elas estão a: pela organização racional do trabalho; e pelo controle do comportamento (SAVIANI, 1987).

Portanto, “o curso de Pedagogia passou a habilitar acadêmicos para a área de administração escolar, supervisão escolar, orientação educacional e inspeção escolar com o sentido de maximizar ações e resultados profissionais (MARTINIAK; GRACINO, 2014, p. 193). As próximas décadas foram marcadas pela democratização da sociedade e esse movimento tem impacto direto na gestão escolar.

4. A gestão democrática nas escolas públicas brasileira.

Os debates epistemológicos no campo da administração da Educação no Brasil criaram forças em meados da década de 1970 até 1990, e forneceram elementos para uma teoria crítica de Educação e gestão. Essa teoria está ligada aos fatores econômicos e sociais que interferem na administração escolar, que problematizam as formas tradicionais e criam possibilidades para reflexões sobre práticas administrativas democráticas que estão comprometidas com a transformação social e a boa qualidade da Educação (SANDER, 1995).

De acordo com Libâneo (2007), a Gestão Escolar é um termo que define o sistema que agrega pessoas que considera o caráter institucional de suas ações e interações sociais, estabelecendo entre a escola e o contexto sócio-político formas democráticas de tomadas de decisão. Ou seja, nos processos de gestão democrática a tomada de decisão acontece de forma coletiva, permitindo a todos do grupo a discussão e deliberação conjunta. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei nº 9.394/96 no Art. 3, VIII, transcreve que a gestão escolar deve ser democrática, no Art. 14

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de 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, 1996).

Portanto, o gestor escolar na dimensão política exerce o princípio da autonomia, criando vínculos mais estreito com a comunidade escolar, isso, torna a gestão uma atividade que mobilizam meios e formas para atingir os objetivos da organização que envolve aspectos

gerenciais e técnico-administrativos. O processo de Gestão Escolar deve coordenar a dinâmica de ensino como um todo, garantindo o bem estar de todos na escola, discutindo a importância da articulação de diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações que programam as políticas no PPP. Para Lück (2007) o PPP deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo para participações e compartilhamentos, de tomada em conjunto de decisões e efetivações de resultados, avaliações, retorno de informações a fim de apresentar transparência por meio da demonstração pública de seus processos e resultados.

Em 1079 muitos educadores de diversos outros movimentos na história da Educação brasileira se juntaram para mobilizar a luta pela escola pública democrática por meio da Associação Nacional de Educação. E em 1990 o Banco Mundial redefiniu suas políticas para Educação dos países pobres na Conferência Mundial de Educação para todos. A Declaração Mundial que se originou dessa Conferência, ressaltou três orientações para as escolas, e entre elas estão: centrar a educação nas necessidades básicas de aprendizagem; a promoção de instrumentos essenciais e conteúdos da aprendizagem necessários para sobrevivência; consideração da Educação Básica como base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanente (LIBÂNEO, 2011). No Brasil em meio a esses vários movimentos sociais próprios do fim da ditadura militar, os representantes governamentais estabeleceram diretrizes legais que foram expressas na Constituição Federal de 1988, que definiram os princípios fundamentais para a construção de um Estado democrático.

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus. (BRASIL, 1988).

Dessa forma, as políticas globais dos organismos financeiros internacionais estão permeadas de intencionalidades economicistas. Em uma análise feita por Torres e Garske (2000), a visão original da Declaração Mundial foi encolhida, pois: na visão ampliada de educação para todos resultou-se a educação destinadas aos mais pobres de necessidades mínimas; tirou a

atenção para o processo de aprendizagem e se voltou para a melhoria da avaliação dos resultados dos rendimentos escolares; e por fim a busca da melhoria das condições internas da instituição escolar para sua clientela.

5. Considerações Finais

O problema de pesquisa que norteou este artigo foi: como aconteceu a formação continuada em gestão escolar no Brasil? De acordo com o que foi estudado na literatura, pode-se entender que essa formação continuada no Brasil é indicada para professores que possuem no mínimo licenciatura e desejam se tornar diretores de escola. Considerada uma especialização do nível de pós-graduação lato sensu, pode ser cursada na modalidade presencial ou à distância, com carga horária de no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas.

Seus eixos de formação estão separados em três tipos, e entre eles estão: o direito a Educação e a função social da escola básica; políticas de Educação e gestão democrática; e por fim a elaboração do PPP e práticas democráticas da gestão escolar. A avaliação e a certificação do curso de formação continuada em gestão escolar têm por objetivo, dar ênfase ao processo de aprendizagem do discente por meio de procedimentos como autoavaliação, avaliação à distância ou presencial, a elaboração do trabalho de conclusão de curso e a certificação deve cumprir as normas da universidade escolhida pelo discente.

Ademais, faz-se de suma importância ressaltar que para escolher esse tipo de formação continuada, o professor além do desejo de ser diretor deve ter em sua profissionalidade o perfil para se tornar gestor, uma vez que a atuação desse profissional, afeta diretamente a vivência da comunidade escolar. Mais estudo sobre este assunto se faz necessário, pois muitos profissionais acabam escolhendo essa área da Educação por conta da renda salarial, e por não possuir o perfil de gestor passa a tomar atitudes que atrapalham a evolução de toda comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, B. H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez., p. 147-176, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Lei 9394/96, de 23 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1996.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução nº 02/CP/CNE/2015**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Brasília: CP/CNE/MEC, 2015.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução nº 01/CP/CNE/2020**. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de professores da Educação Básica e intitui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Brasília: CP/CNE/MEC, 2020.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e Gestão Escolar: Teoria e Prática**: 5ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

_____. **Escola pública brasileira, um sonho frustrado: falharam as escolas ou as políticas educacionais?** PUC/SP, 2011.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINIAK, V.L; GRACINO, E. R. A construção histórica da gestão escolar e o projeto político pedagógico como instrumento de articulação da gestão democrática. **Revista Linguagens, Educação e Sociedade**, Teresina, v. 19, n.30 p.188-206, 2014.



NASCIMENTO, M. G. A formação continuada dos professores: modelos, dimensões e problemáticas. In: CANDAU, V. M. (orgs). **Pesquisa e Educação: história, escola e formação de professores**. Rio de Janeiro: Ravil, 1997.

NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, A. **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

PAIVA, V. **História da Educação popular no Brasil**: Educação popular e educação de adultos. São Paulo: Loyola, 2003.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, 2009.

SANDER, B. Gestão da educação na América Latina. **Construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP. Autores Associados, 1995.

SANTOS FILHO, J. C. dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, 1998. p. 41-101.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 8. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1987.

_____. História das ideias pedagógicas no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2010.

TORRES, A; GARSKE, L. M. N. **Diretores de Escola**: o desacerto com a democracia. In: Em Alberto, Brasília, v.17, n. 72, 2000.