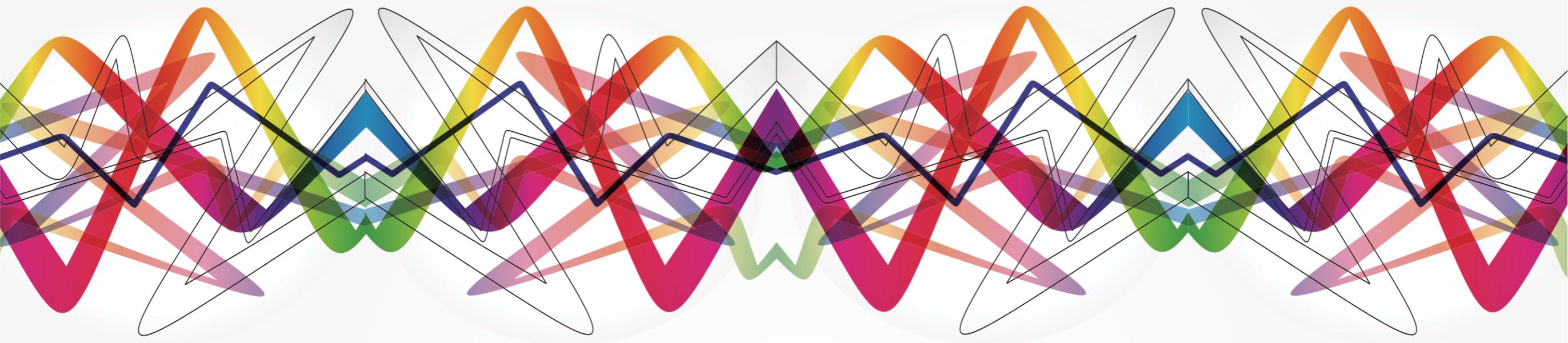


Prof. Ademir Nunes Gonçalves



# **FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR:** **História, Bases E Princípios**



curso de especialização em  
GESTÃO ESCOLAR

# Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

**Boa leitura!**

# Índice



# Introdução

Foi na metade da década de oitenta que a palavra “democracia” passou a ter um sentido mais importante para a sociedade brasileira, principalmente no que diz respeito às necessidades de participação do povo nas decisões democráticas do país. Entretanto, os diferentes contextos sociais demonstram que a participação pode significar muita coisa e não ter o sentido real que interessa à classe menos favorecida, aos sempre excluídos de quase tudo que a sociedade possa oferecer. Embora a Ditadura Militar no Brasil (1964 a 1985) tenha tolhido, no sentido amplo da palavra, a “Democracia”, o Estado autoritário dos militares sempre apresentou uma disfarçada liberdade, fazendo com que o povo imaginasse que estava em estado democrático. Todavia, doutrinação é completamente diferente de democracia. Foi uma participação consentida que pode iludir e encobrir a verdadeira realidade.

O Estado é compreendido como um “pai”, capaz de nos oferecer a proteção desejada, ser um direito em favor. Nas sociedades modernas, houve ampliação do espaço privado, dos interesses individuais e o público é reduzido à ação protetora do governo; é uma democracia representativa, indireta e jurídica (formal), o que a distancia da democracia que deve ser participativa e política (apesar de excludente em algumas esferas).

Desse modo, a participação desponta como fundamental no conjunto da democracia liberal. É por meio da participação que se revelam os ideais democráticos. A democracia é processo e, como tal, é imperfeita, é busca, é projeto – um ideal sempre a alcançar.



É importante que se ressalte que nas sociedades liberais a participação não é compreendida como relação política e, sim, como colaboração harmônica ou participação coesão, específica da tradição conservadora que hoje se revitaliza no terreno das ideologias corporativas.

Entretanto, a participação cria poder e assim gera conflitos que tendem a ser saudáveis, sobretudo numa sociedade desigual como a brasileira. Ademais, não existe participação perfeita, porque é sempre um processo inacabado. No Brasil, tem prevalecido a ditadura e “um sistema partidário não chegou a se consolidar”, mas tem sido as corporações que se agrupam casuisticamente em partidos, o que não quer dizer, entretanto, que a sociedade brasileira seja organizada e participativa, porque tais corporações são constituídas por parcelas minoritárias da população.

Foi o momento em que se intensificaram as discussões sobre as relações de poder no interior da escola, onde o diretor (por ser conduzido ao cargo por indicação política, do mesmo modo que os administradores do sistema) era considerado autoritário e centralizador, em respeito às posições assumidas pelo Estado. A escola, enquanto espaço social e educativo, constitui seguramente uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos. Todavia, tais características, essenciais da escola, de nada se efetivam se os processos de gestão escolar não estiverem vivos e presentes no espaço escolar, entendidos como vitais para a dinâmica e a função social e política da escola.

Na escola atual, a intenção da gestão escolar deve estar focada a um projeto educativo, a ser desenvolvido pelo conjunto de sujeitos educacionais diretos e não aos mecanismos de controle de trabalho. Não podemos negar as relações de poder existentes na interior da escola, muitas vezes reprodutoras de um discurso e de uma ação conservadora e autoritária, mas tanto a sociedade como também a própria legislação atual atribuem e esperam da gestão escolar um processo que leve à autonomia, à participação e à consciência de todos os envolvidos em um processo democrático.



Desta forma a gestão escolar, hoje, deve ter seus alicerces em bases históricas e constitutivas, como os próprios conceitos da administração, mas jamais esquecendo que se trata de um ambiente educativo social. Por isso, a gestão escolar merece ser entendida como um processo evolutivo e também compreender que a escola não surge para um processo burocrático e sim para um processo de aquisição, informação e de transformação do sujeito.

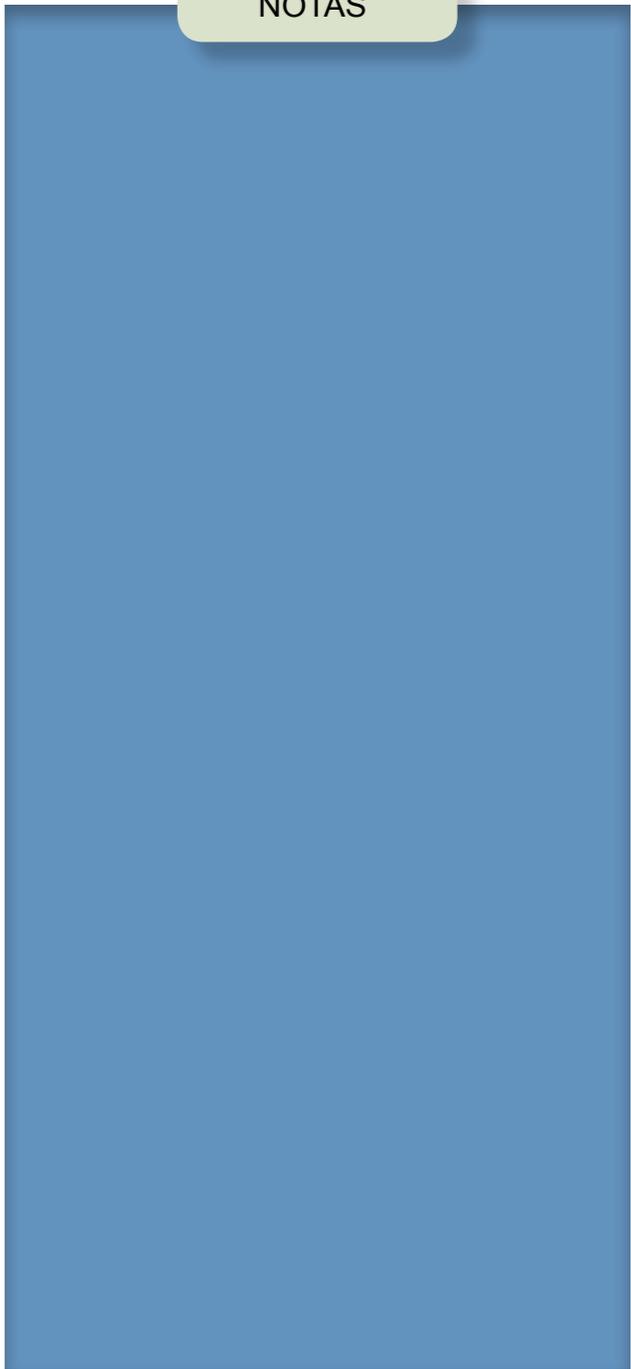
Nesse sentido, este livro tenta trazer as bases históricas, os princípios e as discussões acerca do debate da construção da gestão escolar e do papel do gestor escolar frente a nova sociedade que hoje se desdobra. Por fim uma análise da construção e desconstrução da ideia de gestão democrática no estado do Paraná nas décadas de 1980 e 1990.

Não poderíamos iniciar uma discussão sobre gestão escolar sem antes fazer uma retrospectiva histórica no bojo da administração geral, para depois compreendermos melhor a gestão escolar em específico. É a partir da década de 1980 que a discussão sobre “gestão escolar”, mais particularmente sobre “gestão democrática na escola” torna-se mais evidente e notória, tal preocupação se dá pelo aspecto político em que o Brasil vivia neste período: estávamos a um passo do fim da Ditadura Militar (1964-1985) e ocorria uma forte campanha para a redemocratização do país que culminou, em 1985, com o fim do regime militar ditatorial e, em 1989, com a primeira eleição democrática para a presidência da república, após 21 anos de repressão. A Constituição Federal de 1988 coloca nossa nação em uma perspectiva de ampla democracia, inclusive no âmbito educacional. Contudo, Silva Junior (2006) retoma uma questão bastante importante, que é a relação entre gestão escolar e o ensino que se realiza na escola. Enfatiza a necessidade de uma democracia penetrar as relações de poder existentes na escola, uma vez que o momento era propício para essa reflexão e prática.



# Seminário de Educação e Políticas Neoliberais

NOTAS



# Ações da gestão escolar

Organização e o desenvolvimento do ensino;

As práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico curriculares;

O desenvolvimento profissional;

Avaliação institucional e da aprendizagem.

Elas se articulam em três blocos: o primeiro, de áreas vinculadas às finalidades da escola (projeto, currículo e ensino); segundo, daquelas relacionadas aos meios (práticas de gestão e desenvolvimento profissional) e a da avaliação envolvendo todas as práticas. Nota-se que a Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, Inciso VI, destaca o princípio da gestão democrática do ensino público abrindo espaços para que os Estados e Municípios pudessem organizar seus sistemas de ensino como também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) em seu Artigo 14, define os princípios de gestão democrática:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Uma das condições fundamentais para que haja autonomia e participação, ou seja, gestão escolar, é a participação da comunidade escolar no processo das tomadas das decisões. Segundo Garote (2002), essa participação só poderá se concretizar a partir de alguns pontos



básicos, como a autonomia dos movimentos sociais e de suas organizações, criação de espaços de participação, transparência política e econômica, dentre outros. Destaca, ainda, três pontos fundamentais: a noção de liberdade, que é sempre relativa (capacidade de escolha); ideia de poder (capacidade de influenciar coisas e pessoas) e responsabilidade para exercer essa autonomia. Para Gadotti, todos estes elementos são frutos da participação ativa dos sujeitos.

## **Gestão Escolar Democrática - Prof. Vitor Henrique Paro**

NOTAS



O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos instrumentos mais importantes para a realização do processo educativo no interior da escola e, conseqüentemente, da gestão escolar. É uma proposta de organização que se reflete como um todo. Quando se proclama o PPP é para reforçar sua função intencional de assumir posição, tomar um rumo determinado, onde toda ação pedagógica é ação política e poderia ser considerado até um pleonasma. A escola, como um lócus do saber, atua como um caráter de intencionalidade, necessária para o alcance de seus objetivos e é exatamente isso que pode distingui-la de outros espaços educativos, função primordial da gestão escolar. Para Silva Junior (2006), as escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas, elas existem para que as crianças aprendam.

Para que a existência de uma gestão democrática na escola se torne realidade, com a participação efetiva de todos, é preciso promover a união da comunidade escolar. Segundo Paro (2001), a gestão da escola pública só vai mudar e se tornar democrática, de fato, se a comunidade escolar estiver consciente da força de ação de sua união; a gestão democrática da escola exige uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. É necessário que os pais, alunos e professores se reconheçam como dirigentes e gestores e não meros fiscalizadores e receptores dos serviços educacionais, pois em uma gestão democrática pais, alunos, professores e demais funcionários assumem cada qual a sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Pensar que a escola não traz ranços de autoritarismo e de burocracia é uma grande utopia, mas não poder imaginar que a escola possa dar ao educando uma perspectiva de cidadania e de abertura para o mundo é colocar a escola na esfera mais baixa das instituições sociais.



Neste sentido, eficiência não pode ser confundida com eficácia, pois a eficiência ocorre quando os sujeitos da escola cumprem com a natureza e a finalidade de suas práticas educacionais; e eficiência se trata da superação da qualidade indicada pela eficiência, ou seja, quando a escola cumpre com os objetivos que vão além daqueles que lhes são próprios. O gestor escolar e sua equipe devem trabalhar primeiramente em função da eficiência, isto é, garantir o bom desempenho do processo de ensino e de aprendizagem. Tudo que ocorre dessa eficiência contribui para que a escola se torne eficaz. A clareza desses conceitos (eficiência e eficácia) são condições para instaurar um planejamento educacional coerente com a realidade escolar. Toda parceria realizada entre escola e organizações deve ser ajustada em função do conceito de eficiência do processo educacional escolar, pois tal parceria pode correr o risco de atender mais a eficácia dos interesses das organizações do que os da própria escola. Assim, o Projeto Político-pedagógico é um dos instrumentos mais importantes para a realização do processo educativo no interior da escola e começou a ser objeto de estudos e debates mais sistemáticos nesta última década. É uma proposta de organização da escola que se refletirá nela como um todo. Quando se proclama a Proposta Pedagógica, é para reforçar sua função intencional, de assumir posição, tomar um rumo determinado, uma vez que toda ação pedagógica é ação política e poderia, por isso, ser considerada até um pleonasma, algo desnecessário de ressaltar.

Tem sido objeto de preocupação dos educadores, na luta pela democratização da escola, incorporado na nova LDBEN, nos Art. 12, 13 e 14, item I, a participação da comunidade escolar na elaboração, revisão e execução do projeto pedagógico dentro da unidade escolar sendo hoje uma prática orientada pela legislação oficial. A escola, como locus do saber, atua com um caráter de intencionalidade, necessária para o alcance de seus objetivos e é exatamente isso que pode distingui-la de outros espaços educativos. Essa direção, entretanto, precisa ser planejada dentro da própria escola, pelo conjunto de seus atores e não fora, pelo Sistema de Ensino, como vem sendo feito há muito tempo.



## **Fazendo escola – A história e os caminhos da gestão escolar**



# Uma análise ao discurso oficial do gestor escolar

Não é uma tarefa simples porque a escola é um micromundo, onde proliferam relações de conflito e disputa de poder e há uma forte tradição cultural de tudo ser decidido sem a participação das pessoas que vivem as relações, por meio de procedimentos autoritários e burocráticos. Participar ainda parece ser algo muito novo não só para o corpo escolar como para todos os cidadãos brasileiros. No processo de análise da relação entre prática profissional do gestor e o processo pedagógico, faz-se necessário refletir com mais profundidade acerca da Proposta Pedagógica da escola, procurando captar seu real significado para transformação da relação educativa e da escola como um todo e, sobretudo, avaliar como o diretor da escola o considera. Como se sabe, o projeto pedagógico se destina, sobretudo, a orientar o processo ensino e de aprendizagem, o que não quer dizer que problemas administrativos e até operacionais da escola não guardem relação com esse projeto porque todas as ações desenvolvidas no interior da unidade de ensino devem convergir para a consecução do processo pedagógico. O projeto pedagógico envolve, portanto, a estrutura organizacional e a estrutura pedagógica. Essas estruturas se referem a recursos humanos, físicos, financeiros, entre outros elementos importantes da escola.



As possibilidades participativas na escola só se abrirão, provavelmente, se esta detiver certa autonomia, (digo certa, porque o próprio projeto pedagógico pode ajudar a consolidar a autonomia) e se a comunidade escolar estiver realmente interessada e comprometida politicamente com um novo desenho das relações pedagógicas, aqui incluindo da administração à sala de aula.

Entretanto, somente a autonomia, vontade política e compromisso não são suficientes para a construção do Projeto Pedagógico. São necessários muitos estudos, aprofundamento e reflexão sobre as teorias pedagógicas, métodos de ensino, avaliação, dentre outros referenciais capazes de dar sustentação ao novo formato de escola e de ensino que se deseja.

A maior parte daqueles que estão na administração da educação paranaense defendem a necessidade de um Projeto Pedagógico para melhorar a escola, mesmo que alguns não tenham ainda uma visão clara do que realmente significa, e estando, no momento da pesquisa, quase todos empenhados na elaboração dos projetos de suas respectivas escolas, com vistas ao processo eletivo para diretor que se avizinha, sem o qual não será permitido concorrer. Um dos grandes problemas é que tais administradores entendem o Projeto Pedagógico como algo individual a ser elaborado, sob suas inteiras responsabilidades, e não como um produto da ação coletiva do corpo escolar e da comunidade local. Isso parece indicar que a democracia nas escolas ainda é muito mais uma adaptação funcional aos novos tempos do que um projeto em construção, embora contraditoriamente essa adaptação possa até contribuir na direção democrática de forma mais lenta.





Ao examinar o processo educativo presente na prática administrativa dos gestores, pode-se, muitas vezes, contribuir para a transformação ou a manutenção das condições desesperadoras e perversas presentes dentro da escola. O fato é que uma gestão democrática não tem condições de apontar para o desenvolvimento do processo democrático, pois toda ênfase e responsabilidade recaem no trabalho individual de um gestor que representa o poder máximo dentro da escola. O processo de administração centralizada não está intrinsecamente no cumprimento da função social e política da escola, que tem por fim o homem, mas sua valorização e seu respeito estão diretamente ligados ao poder burocrático. Nos parece que existe uma conversão por parte do eleito que foi conduzido por sua base ao poder e que agora por inúmeras razões absorveu o poder oficial e não mais discursa sobre os mesmos ideais de democracia, de cidadania, de criticidade e de formação do cidadão que era slogan no pleito eleitoral.

Esse tipo de governo da coisa pública tende a educar para a servidão, para a repartição entre subordinador e subordinados, entre os que criam e os que executam, enfim, para uma fragmentação e divisão da sociedade. A comunidade escolar, mais uma vez, é usada aos interesses e favorecimentos do poder para manutenção do status quo.

Todavia, é necessário ressaltar que para haver participação é necessário concessão; havendo concessão e participação, conseqüentemente, haverá colaboração. É uma condição que se torna fato cultural em toda comunidade escolar, mesmo que o gestor delegue a participação de seus pares. Cumprir ordens é adverso aos princípios democráticos, pois a conquista da liberdade, para participação, para solidariedade e cooperação tão necessárias à formação integral do homem não podem ficar presas apenas às amarras legais e burocráticas oriundas de um poder centralizador, pois a democracia se constrói e se conquista, não é algo imposto. Talvez, em uma empresa, o processo de conseguir produtividade e o produto de qualidade seja através de uma administração autoritária, por que todos devem produzir através de uma direção, ou então, podem perder seu posto de trabalho.



Na escola seria difícil educar para liberdade e para a cidadania se as pessoas não participassem e não se sentissem comprometidos com a vida da escola. Não podem ser sujeitos amorfos, mas sim, ativos no processo educativo. O molde ambíguo de administrar uma escola só nos leva a crer que é necessário para condução de uma sociedade desigual, racista e excludente, onde não há possibilidades de transformação social. O modelo antidemocrático contribui para a desumanização, impossibilitando o coletivo e divinizando o individual. Toda e qualquer pedagogia onde a prioridade é o individual, sobressaindo sobre o coletivo, retira a possibilidade de experiências comuns, a divisão de mundo e a de resolver os problemas, tanto da escola quanto da sociedade, de uma forma conjunta.

É necessário salientar também que, muitas vezes, o administrador escolar esbarra na comunidade escolar e isso se dá em dois momentos: um é quando a comunidade não enxerga no gestor um sujeito que pode somar na administração da escola; o outro é quando a comunidade limitada por vários motivos culturais, sociais, políticos e econômicos e por ser ingênua, não se vê representante no processo de gestão da escola.

Para SILVA (1996), muitos daqueles que pensam em mudança social, defendendo a participação de todos nos processos decisórios, quando o fazem, se baseando na crença de que o indivíduo tomado como ser isolado que participará, veem frustrados seus esforços. Muitos administradores escolares são acrílicos a toda e qualquer forma de reflexão e análise da conjuntura política e pedagógica proposta pelo poder público.

De modo geral, sua atuação é perversa na democratização e participação da comunidade escolar, pois está pautada em uma estrutura burocrática. A participação da comunidade escolar em um sentido deliberativo ainda é mínima, pelo próprio desconhecimento do poder e de sua permissão para tal ato. Os professores ainda não perceberam que podem, em conjunto, redimensionar a prática administrativa do gestor, interferindo, auxiliando e cooperando de forma reflexiva para a tão sonhada qualidade na educação. Mas muitos desses trabalhadores da educação são coagidos em não se expressar devido às suas condições de trabalho.



Nos anos 90, houve fragmentação da classe docente nos diversos ramos de exercício do magistério, como vimos no Paraná, havendo diversas formas de categorias de contratação:

**Q.P.M.** – Quadro Próprio do Magistério;

**R.D.T.40** – Regime de Trabalho de 40 horas;

**FUNDÃO** – Professor efetivado por Decreto;

**FUNDINHO** – Professor efetivado por tempo de serviço;

**C.L.T.** – Professor contratado pelas leis trabalhistas (a maioria);

**PARANÁEDUCAÇÃO** – Professor contratado por empresa;

**PSS** – Processo Simplificado de Seleção (Substituição Temporária).

A democratização e a participação são primordiais na relação política, na dinâmica do processo democrático de transformação da realidade educativa inserida no mundo de mercado. Somente elas estimulam a discussão, compreendem a reflexão, geram a criatividade e produzem o saber, elementos essenciais para o coletivismo no ambiente social.

A luta do magistério pelos anseios democráticos, pela coletividade e participação é histórica dentro da educação. No Estado do Paraná, os movimentos sindicais docentes travaram inúmeras lutas contra governos conservadores. Para que haja democracia na escola, é necessária uma autonomia que, no Estado do Paraná, ainda não foi alcançada. As recentes medidas adotadas pelo Estado para a democratização da escola podem representar mais uma mera formalidade burocrática e legal como a Gestão Democrática, as A.P.Ms., as Propostas Pedagógicas, entre outras. Mas, de nada adianta essas mudanças se não tiverem em seu



bojo melhores condições de trabalho, uma política salarial real e uma verdadeira capacitação reflexiva para a participação escolar. Todos estes pontos estão implantados dentro da carreira do magistério e da estrutura escolar, mas não de forma real.

As relações de poder e de participação são ambíguas nesse contexto, pois a estrutura ainda é hierárquica, tendo um sistema de prêmios e sanções que enquadram o corpo escolar a um corredor preestabelecido: de um lado, os que mandam, de outro, os que obedecem. O alicerce para uma gestão democrática é o fortalecimento local sobre as decisões coletivas da escola. O professor necessita ser um agente de transformação, necessita legitimar seu aspecto profissional: não pode ser o veículo conteudista e o gestor não pode ser um centralizador. Pensar que a escola não traz ranços de autoritarismo e de burocracia é uma grande utopia, mas, não poder imaginar que a escola possa dar ao educando uma perspectiva de cidadania e de abertura para o mundo é colocar a escola na esfera mais baixa das instituições sociais. Eficiência não pode ser confundida com eficácia, pois a eficiência só se dá com a participação de conjunto para que se consiga chegar ao mais próximo do preciso, e isso não pode estar atrelado a nenhum gesto, comportamento ou prática de mercado que distorceu a ideia de eficiência e de eficácia. Não podemos ser ingênuos em imaginar que as instituições de ensino têm em seu cerne resquícios do capitalismo, uma vez que essas se fazem presentes no meio dele, e são constituídas por pessoas que foram rodeadas por ideais e práticas individualistas oriundas da prática de mercado.



# O que caracteriza uma escola democrática?

NOTAS



Os problemas persistem, as respostas não são respondidas, a estrutura é corrupta; mas não podemos cessar esta luta que não é só do professor, do pai e do filho, mas é uma luta da sociedade que se coloca preocupada com a educação. Eis o propósito dos que desejam perceber a Escola como um locus da participação democrática. A Escola, hoje, é desafiada a dar respostas às constantes mudanças decorrentes das transformações que ocorrem mundialmente, dentre as quais sobressai a diminuição da função do Estado. Com isso, surgem novos direcionamentos, novas formas de administrar (gerenciar), planejar e implementar ações que conduzam processos eficazes e permitam coesão entre os protagonistas das políticas públicas e os atores que atuam na escola. Assim, o Estado, ao se apresentar com perspectivas de novas funções, traz elementos que poderão ser conflituosos, permitindo o surgimento de crises que de certo modo afetarão a eficácia esperada. O Estado se reorganiza no sentido de desenvolver processos de ajustes entre as forças produtivas e aparelhos hegemônicos, apontando para questões entre as quais citamos: o Estado mínimo e o rompimento do Estado de Bem-estar Social; incentivo ao privatismo. No Paraná, evidencia-se isso quando vemos o encolhimento do Estado, implementando mecanismos de descentralização através de autonomia administrativo-financeira. Outro aspecto relevante nessa análise é a autonomia da escola: através do mecanismo da descentralização, torna-se necessário saber que, assim como as demais políticas, é o Banco Mundial o idealizador das propostas, principalmente sobre as estratégias para a educação.



[...] deve haver menos gerenciamento por meio das estruturas burocráticas centralistas e mais gerenciamento por objetivos e indicadores de performance. Dentro de tal arcabouço, as instituições devem se tornar mais autônomas e devem ser mais diretamente acompanhadas pelos usuários” (LAUGLO, 1997). Entre os princípios que a educação deve obedecer, face às propostas de autonomia, está a qualificação, porque a construção da autonomia, enquanto mudança organizacional, exige o aumento do conhecimento sobre o modo de funcionamento, regras e estruturas que a regem, acrescentando, ainda, ser necessário qualificar todos os que desempenham cargos de gestão. A escola só deve ingressar num novo regime de gestão quando ocorrer concomitante um sistema de formação em serviço. A crise econômica, financeira e produtiva presente na década de 1970, que atingiu pontos sensíveis do Capitalismo nos países centrais, acabou afetando também a maioria dos países periféricos. Na sociedade brasileira do começo dos anos 1980, a economia se encontrava cada vez mais internacionalizada e dependente do financiamento externo para incrementar e complementar a estrutura produtiva do setor industrial. Em setembro de 1982, o Brasil teve de recorrer ao FMI para renegociar a dívida que de 1979 a 1984, saltou para 100 bilhões de dólares, sem que praticamente entrasse qualquer recurso novo, já que se tratava apenas de refinanciamento da dívida velha e o Brasil continuou perdendo reservas aceleradamente. Desse modo, a crise econômica instalada nos países centrais, no começo dos anos 1980, acabou desembocando nos países periféricos, tornando-se campo propício para o FMI e o Banco Mundial intervirem com maior determinação na sociedade brasileira, a partir da proposta do Plano de Estabilização e dos empréstimos de ajuste setoriais. Assim, com a perda das reservas dos países (como Brasil e México), no percurso da própria reprodução ampliada do capital, a retração dos organismos



# Referências

NOGUEIRA, Francis Guimarães. Políticas educacionais do Paraná: uma versão institucional da proposta pedagógica dos anos oitenta. PUC/São Paulo, (Dissertação de mestrado),1993.

\_\_\_\_\_. A ajuda externa para a educação brasileira: da USAID ao Banco Mundial. Cascavel - PR: EDUNIOESTE,1999. (Tese de doutorado)

\_\_\_\_\_. As orientações do Banco Mundial e as políticas educacionais atuais: a construção do consenso, apesar de concepções divergentes, em torno da centralidade da Educação Básica, 1999.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Um Estado para a Sociedade Civil. São Paulo: Cortez, 2005.

PARANÁ – SEED. Políticas SEED – PR: Fundamentos e explicitação. Curitiba, 1984.

\_\_\_\_\_. Currículo básico para a escola pública do estado do Paraná. Curitiba,1990.

\_\_\_\_\_. Projeto pedagógico 1987-1990. Curitiba, 1987.

\_\_\_\_\_. Paraná: construindo a escola cidadã. Curitiba, 1992.

\_\_\_\_\_. PQE – Projeto qualidade no ensino público do Paraná: resumo do projeto. Curitiba – PR, 1994

\_\_\_\_\_. Inovando nas escolas do Paraná. Secretaria de Estado da Educação.

Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1994.

\_\_\_\_\_. Plano de ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná. 1995-1998. Versão preliminar. 1995.



\_\_\_\_\_. Prestando contas 95/96. Janeiro de 1997.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública – São Paulo: Ática, 2001.

RIBEIRO, J. Q. Ensaio de uma teoria da administração escolar. São Paulo: Saraiva, 1998

SILVA JÚNIOR, Celestino. A escola pública como local de trabalho. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. A escola como local de trabalho. São Paulo: Cortez, 2006

SILVA, Jair Militão. A autonomia da escola pública. Campinas: Papirus, 1996.

TRAGTENBERG, M. Administração, Poder e Ideologia. São Paulo: Cortez, 1994

