

## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



### GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E A INSERÇÃO DO GESTOR - PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Gislaine Krühs Lemos

*gislaine.kruhs@gmail.com*

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI

Valéria Silva Ferreira

*v.ferreira@univali.br*

Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI

#### RESUMO

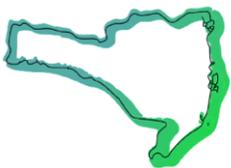
Esta pesquisa tem por objetivo abordar a importância da gestão democrática na educação e o papel do gestor na mediação dos processos pedagógicos junto à instituição de ensino. O interesse em investigar este tema está no processo para implantar a gestão democrática na educação, junto à comunidade e a importância do gestor em liderar com eficiência o ambiente escolar. Foi realizada uma revisão bibliográfica, com o propósito de aprofundar os fundamentos e contributos teóricos sobre a temática em estudo, o que permitiu realizar este estudo através de uma pesquisa com abordagem de investigação qualitativa. Inicialmente aborda-se o conceito de gestão democrática, a inserção e o papel do gestor na escola e a união entre a escola e a comunidade. Conclui-se que por meio da implantação da gestão democrática e a união entre a comunidade e a escola é possível gerir a instituição de maneira eficaz e participativa, com consciência baseada em um mundo coerente, crítico o qual está a favor da transformação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar Democrática. Educação. Democratização da Educação.

#### ABSTRACT

This research aims to address the importance of democratic management in education and the role of the manager in mediating the pedagogical processes with the teaching institution. The interest in investigating this topic is in the process to implement democratic management in education, together with the community and the importance of the manager in efficiently leading the school environment. A bibliographic review was carried out, with the purpose of deepening the foundations and theoretical contributions on the subject under study, which allowed this study to be carried out through research with a qualitative research approach. Initially, the concept of democratic management, the insertion and the role of the manager in the school and the union between the school and the community are approached. It is concluded that through the implementation of democratic management and the union between the community and the school, it is possible to manage the institution in an effective and participatory way, with awareness based on a coherent, critical world which is in favor of transformation.

**KEYWORDS:** Democratic School Management. Education. Democratization of Education.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



### INTRODUÇÃO.

Na atualidade todo o processo de aprendizagem e o fortalecimento da democratização está ligado ao conceito da gestão democrática, a qual se faz necessário a participação de educadores e comunidade nas decisões que se dizem respeito ao âmbito educacional. Conforme Paro (2002), o conceito de gestão democrática escolar está alavancando na cooperação da comunidade e ainda precisa ser realizada na prática, assim a democracia só é efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta.

Para Libâneo (2015), a principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

A gestão democrática tem como princípios contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, apreciando a educação completa dos alunos no exercício da sua cidadania, a sua prática vai muito além da administração escolar, ou seja, ela não se limita apenas a cuidar da parte física e institucional da escola, mas sim de todo um conjunto onde envolve parte física e o seu corpo docente e alunos. Trazendo autonomia às unidades para definir a operacionalização dos seus processos.

A real necessidade das ações democráticas dentro das instituições escolares na atualidade é um verdadeiro desafio ao gestor, considerando que as pessoas estão cada vez mais individualistas, isso traz algumas dificuldades na relação escola e comunidade e seus trabalhos coletivos. Assim a necessidade em cessar este obstáculo, sabendo que o âmbito escolar não deve ser mecanismo de abstração e continuação dessas ideologias, almejando uma sociedade diferenciada para todos.

Destaca-se a importância em fazer as pessoas abraçarem esta causa com consciência do seu real papel junto à sociedade, cooperando de maneira relevante no espaço em que se encontram, unificando as esferas no ambiente escolar, e da comunidade como um todo.

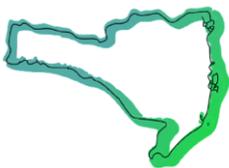
De acordo com Lück (2007), a dimensão política refere-se ao sentido de poder das pessoas de construir a sua história e a história das organizações de que fazem parte, para torná-las mais significativas e mais produtivas. A dimensão pedagógica refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento.

Bordignon e Gracindo (2004), explicam que analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas.

O papel do gestor é fundamental em cada unidade e para isso é de extrema importância que essa pessoa além de pertencer ao corpo docente também esteja presente junto à comunidade. Exercendo papel fundamental no desenvolvimento promissor das atividades escolhidas na instituição, o mesmo deve estar envolvido profissionalmente e pessoalmente para crescer e fortalecer a sua gestão junto a unidade escolar.

Lück (2009), destaca que, alguns elementos emergem como características comuns de atuações de liderança efetiva e que, portanto, compõem o seu significado: influência sobre as pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade. Propósitos claros de orientação, assumidos por pessoas. Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos. Modelagem de valores educacionais elevados. Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Seguindo nesta mesma ideia Almeida (2017), explica que, a formação de gestores não está ligada apenas ao papel do gestor escolar, mas sim, a todos os membros que atuam dentro dos espaços escolares e também são líderes: professores em suas salas de aulas, inspetores que cuidam dos alunos, equipe de merendeiras, limpeza, enfim, até os nossos educandos, entre os quais sempre temos aquela figura que mais se destaca e lidera os pares.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Em âmbito nacional a escolha por gestores das unidades educacionais sempre teve um aspecto polêmico, pois a mesma até então eram alçados ao cargo por políticos, prática condenada por especialistas da educação, conhecida por apadrinhamento político. A partir das mudanças que estão acontecendo, adota-se o processo de eleição com ampla participação da comunidade, este processo acontece por voto direto, sendo a mais defendida por especialistas da área educacional e a mais esperada pelos anseios democráticos. Considerado este o primeiro passo para uma gestão democrática.

Esse processo definido em caráter municipal exige alguns aspectos relevantes profissionais e pessoais para que a pessoa esteja apta a candidatar-se ao cargo, alguns especialistas defendem que pôr à frente das escolas bons gestores é um bom começo para a melhoria dos índices de qualidade da educação.

Este artigo pretende abordar a Gestão Escolar Democrática e tem o objetivo principal de definir e conceituar gestão democrática na educação e a inserção do gestor, sistematizar referências teóricas e metodológicas, sustentando a importância e implantação desse processo em todo sistema de ensino.

### **A Gestão Escolar Democrática**

A maneira a qual a gestão alcança todos os setores com autonomia e legitimidade, vem sendo alvo de diversas discussões em diferentes âmbitos. O sistema educacional, o qual ainda está se adaptando para esse novo processo e implantando uma gestão democrática, ainda apresenta muitas lacunas a serem preenchidas.

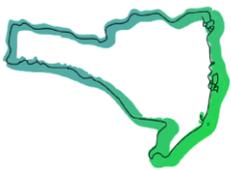
Garay (2011), afirma que gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis, assim, esta está relacionada ao processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Conforme Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. Seguindo esse mesmo raciocínio Bordignon e Gracindo (2000) defendem a ideia de tratar como gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola, compreendendo que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica, e às relações internas e externas.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações (Lück, 2007).

Assim, Burak e Flack (2011) também associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Para Bordignon e Gracindo (2000), essa autonomia não se faz apenas com políticas que buscam criar espaços e formas de organização da escola onde se construirá a gestão democrática; que se deve buscar é a redefinição de conceitos e formas democráticas através da oportunização da participação dos diferentes segmentos do contexto escolar.

Lück (2016), conceitua o termo gestão e diferenciar a gestão educacional, aqui entendida em uma perspectiva macro, da gestão escolar, aquela que ocorre no interior das escolas – micro. E ao adentrar nas questões específicas sobre a gestão escolar, aponto diferentes modelos de organização, suas características principais e seu potencial para a contribuição com a transformação da escola.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



Para Paro (2016), a responsabilidade pela oferta, manutenção e qualificação de tal educação é do Estado em parceria com os entes federados, no entanto, é necessário também compreender, além da responsabilidade, quais têm sido os interesses e reais investimentos do Estado na oferta dessa educação de qualidade para todos, no campo educacional, é fundamental questionar por que a educação, considerada fator essencial de desenvolvimento humano, não tem tido a valorização necessária para a elevação de sua qualidade.

Mainardes (2016), explica que é no contexto e na prática que professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas.

A educação é um elemento indispensável para o desenvolvimento e crescimento do país, a qual deve receber uma atenção especial. Luck (2016), traduz o termo gestão como aquele que ultrapassa o enfoque de administração burocrática centrada na figura dos dirigentes, para ações eminentemente democráticas e participativas, afirmando assim, que o termo traz consigo um conjunto de características que demonstram as mudanças nas formas de pensar, agir, coordenar, possibilitando espaços concretos de participação de todos os envolvidos no processo educacional, superando assim as relações hierárquicas predominantes no modelo de administração.

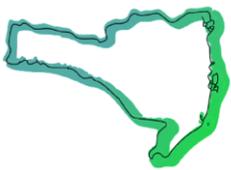
A realidade é considerada dinâmica e flexível, as transformações são frutos de relações de troca e consensos, as práticas bem-sucedidas servem de energia mobilizadora para novas ações, o poder é compartilhado e os problemas resolvidos na coletividade. (Luck, 2016)

De acordo com Saviani (2013), a prática social exige uma alteração qualitativa no sentido de partir de uma desigualdade já posta para atingir a igualdade como ponto de chegada. Situação que ocorre por meio da prática pedagógica, ou seja, uma atividade prática que seja transformada em educação das consciências, na organização da ação com vistas a ações reais e efetivas, considerando assim, a gestão democrática participativa e uma democratização como categorias fundamentais, sendo a educação parte integrante dos discursos nacionais e internacionais. Nesse sentido, Bellardo (2015) ressalta que a gestão democrática implica, no mínimo, na ampliação dos espaços de participação na definição dos rumos da educação.

A educação é vista como socialização para a participação democrática dentro da legalidade dos mecanismos instituídos de participação – a educação para a cidadania e a formação ética e moral. É o fetiche da educação: quanto mais o conhecimento é privatizado, por ser concebido como fator produtivo, e quanto mais ocorre exclusão do efetivo acesso ao conhecimento inerente às decisões econômicas e políticas e à participação cultural, mais a finalidade socializadora da educação é enfatizada como condição de participação social. (Tavares, 2004, p. 43)

Lourenço Filho (1976) afirma que a democracia é um sistema de vida de um grupo, significa a compreensão inteligente dos fatos que nele se deem, para situações que atendam a interesses comuns por métodos de ação solidária. A atuação participativa ganha ênfase e a busca da autonomia e do protagonismo se faz presente. Gestão democrática não se resume somente à participação nem sempre se configura em democracia, é preciso, então, ter muito cuidado ao se discutir os princípios da autonomia e da participação quando se discute democracia.

Conforme Apple (2006), a análise relacional envolve compreender a atividade social, sendo a educação uma forma particular dessa atividade, como algo ligado ao grande grupo de instituições que distribuem recursos, de forma que determinados grupos e classes têm historicamente sido ajudados, ao passo que outros têm sido tratados de maneira menos adequada, as coisas recebem significados relacionais, pelas conexões e laços complexos com o modo pelo qual uma sociedade é organizada e



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



controlada. O autor leva em conta a análise relacional sendo necessário para examinar as relações entre o objeto em estudo e a sociedade como um todo.

Apple (2013), afirma que a análise relacional é uma posição epistemológica na qual se opta por ver o mundo através de múltiplas relações e categorias, esta é uma postura crítica que analisa o objeto de estudo através do exame das posições econômicas, culturais e políticas que os grupos ocupam na sociedade, exigindo que um mesmo objeto seja analisado de diferentes pontos de vista. Em relação ao estado, o autor defende que ao fazer uso da análise relacional, fez-se necessário buscar ferramentas para compreender os elementos e relacionamentos que fazem parte do Estado e que são produzidos na relação com ele.

Para Souza (2012), é importante enfatizar a natureza política da gestão escolar, pois, a escola reverbera e reproduz, nesse sentido, ao menos em parte, as formas pelas quais a política opera na sociedade, mostrando que o contexto da influência mundial e a internacionalização das políticas educacionais também conformam as políticas nesse campo no estado, isso a partir de um estudo que orientou as ações governamentais. Essas recomendações foram e estão sendo incorporadas às políticas públicas educacionais, modificando o cenário da gestão educacional e escolar.

Segundo Dabrach e Souza (2014), o conceito de participação, nessa lógica, atribui à comunidade a função de execução de tarefas, e às entidades deliberativas, como o Conselho Deliberativo Escolar, uma função fiscalizadora, distanciando-se da concepção de participação defendida pela gestão democrática.

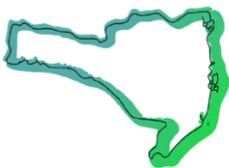
Nascimento (2015) afirma que, denota aí uma necessidade de se rever sob qual perspectiva essa 'clientela' terá maior, menor ou igual poder de decisão na gestão da escola. O termo 'clientela' apresenta indícios que nos remetem à concepção empresarial de gestão, que vislumbra os alunos, pais e comunidade como possíveis 'clientes' e não como sujeitos, como atores da comunidade na qual estão inseridos. Para Carvalho (2009), na perspectiva gerencialista de gestão, a escola é tida como uma empresa, nessa concepção, a educação é vista como um serviço que deve primar pela satisfação do cidadão enquanto cliente-consumidor individual.

Paro (2015) defende a perspectiva de que o diretor deve ser um educador, pois todo o professor é um conhecedor dos processos pedagógicos da escola, uma das condições necessárias para ser um bom gestor. Faz uma crítica às formações continuadas e palestras oferecidas aos gestores que diferem do seu contexto e da sua prática cotidiana.

Libâneo (2012), afirma que todos os profissionais da escola precisam estar aptos a dirigir e participar das formas de gestão, no entanto, em razão da natureza da função, da necessária divisão de funções, correspondente à lógica da administração, deve-se ressaltar que algumas pessoas têm atribuições específicas de direção e coordenação, o que implica especialização profissional, enfatizando ainda, que a função requer uma formação específica a fim de buscar soluções para os problemas, saber coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar os professores e prestar-lhe apoio logístico na sala de aula.

Apple (2006), explica que a autonomia atua para 'saturar' nossa própria consciência, de maneira que o mundo educacional, econômico e social que vemos e com o qual interagimos, bem como a ele atribuímos, se torna o mundo *tout court*, o único mundo. Assim, a hegemonia se refere não à acumulação de significados que estão em um nível abstrato em algum lugar 'da parte superior dos nossos cérebros', ao contrário refere-se a um conjunto organizados de significados e práticas, ao sistema central, eficaz e dominante de significados, valores e ações que são vividos. Precisa ser entendida em um nível diferente do que o da 'mera opinião' ou da 'manipulação'.

Souza (2012) defende a ideia em que a formação específica não influencia muito a prática do diretor escolar, não há diferença nos resultados dos trabalhos desenvolvidos por diretores com formação



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



específica e de diretores com outra formação docente, assim tem papel importante na formação do gestor, desde que vinculada com sua função e realidade vivenciada ao desempenhá-la, no entanto, os conteúdos a serem abordados são importantes, mas precisam ser vinculados a elementos que tenham relação direta com a essência da função a ser desempenhada.

A formação específica predominante para atuar na direção escolar, assim, não é uma formação técnico-administrativa, mas uma formação político-pedagógica os fundamentos do direito à educação, sobre as políticas educacionais e sua gestão, sobre a organização escolar e educacional no país, sobre o planejamento escolar e educacional, elementos que determinam os conteúdos das salas ambiente/disciplinas do referido curso (SOUZA, 2012, p. 176)

A hegemonia conecta-se exatamente com aquilo que é vivido pelas pessoas, segundo Apple (2000), a hegemonia implica a obtenção de um consenso, criando um guarda-chuva ideológico sob o qual podem se abrigar grupos diferentes, que normalmente poderiam não concordar na totalidade uns com os outros (a figura do guarda-chuva auxilia no entendimento de que a hegemonia é ampla e abriga diferentes grupos).

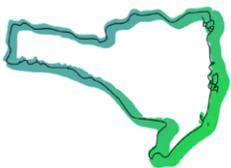
Apple (2006) explica que a hegemonia não é algo que surge de forma espontânea e nem garantida: ela está relacionada com o trabalho dos grupos hegemônicos, que atuam constantemente para fazer com que a sustentação do modo capitalista de produção seja entendida como algo da vida cotidiana, como algo necessário ou natural. A partir dessa premissa, é necessário que os grupos hegemônicos lutem diariamente para que os seus elementos continuem tendo sentido na vida prática e, assim, sigam pertencendo aos discursos que formam o senso comum.

Conforme Apple (2000), a hegemonia tem fundamental importância na análise de políticas educacionais, quando se analisa uma política de educação, é preciso levar em conta as disputas entre os diferentes grupos que compõem o Estado e as lutas travadas por esses grupos para que determinadas ideias e significados, ou seja, tratar as políticas culturais, como disputas por visão de mundo, como luta por consolidação de uma hegemonia que vai além do econômico, assim o autor enfatiza que as políticas culturais, ao nexo conhecimento/poder, permitem uma análise mais complexa das políticas educacionais.

A autonomia não se dá, ela se transfere. A autonomia é a capacidade de um indivíduo, quer no coletivo, quer no individual, dar rumo a sua própria trajetória, com a valorização, inclusive, de presença e da importância do outro, portanto, a escola deve propor a formação de um tipo de autonomia que não se estabeleça a partir do outro, mas apesar do outro, com a oferta de condições e suporte para uma construção autônoma, para atuar de forma a manter ou transformar as relações de dominação entre as classes sociais, possuindo, assim, uma autonomia relativa em relação às mesmas (Ganzeli, 2000, p.75).

A afirmação em Apple (2000) de que as políticas em educação devem ser pensadas como políticas culturais, o que inclui pensar em fatores como: objetivos econômicos e valores; visão tanto de família, quanto de raça, gênero e relações de classes; política cultural; diferença e identidade; e o papel do Estado, assim, usar este conceito, é de que a política cultural envolve também os recursos que se usa para questionar as relações existentes, para defender as formas contra hegemônicas, ou para criar outras formas de se contrapor aos modelos vigentes.

Mendonça (2000) defende que o direito à educação se assenta no discurso teórico do liberalismo que gerou o movimento de organização do ensino público como consequência direta dos ideais da democracia e da consolidação do Estado nacional, o compromisso com a educação pública tem se constituído como um mecanismo para a construção da estabilidade democrática.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



A gestão educacional responsabiliza-se pela educação pública de maneira ampla, direcional, orientando o trabalho realizado pela gestão escolar que responde pelos processos que ocorrem no interior das instituições de ensino. Lück (2016) explica que quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir de órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar.

O foco na criação de hegemonia ideológica e na autonomia relativa da cultura é complementado pelo foco no Estado, visto como local de conflito entre classes e segmentos de classe e entre diferentes sexos e raças. Ao Estado vincula-se a noção de hegemonia, considerada como o processo pela qual as camadas dominantes tentam conseguir um consenso que seja aceito pelos demais grupos de sociedade, Tal consenso precisa ser obtido entre numerosos grupos que se opõem, o que significa que terá de incorporar interesses de grupos diferentes (Apple, 1984).

Seguindo esta premissa Lück (2016) enfatiza que, a gestão educacional organiza o sistema de forma ampla, o qual corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, preocupa-se assim em efetivar políticas no interior das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas.

Conforme Mendonça (2000), a legislação brasileira apresenta a gestão democrática do ensino público como um princípio constitucional, o que se traduz em uma diretriz que deve ser cumprida. Desse modo, o Estado se utiliza dela para alcançar alguns dos seus objetivos, ou seja, é necessário analisar a gestão democrática como uma política de Estado e desvendar as dificuldades decorrentes da implantação de mecanismos, que pressupondo vigorosa participação da sociedade, são patrocinadas por um Estado fortemente marcado por ordenamentos patrimonialistas.

Para Bordignon (2013), a autonomia é um dos fundamentos da gestão democrática, e a participação e o exercício da cidadania significam o exercício do poder. Já a gestão democrática é a condição da qualidade sociocultural da educação e, por isso, deve ser garantida a participação de todos na elaboração de políticas públicas educacionais,

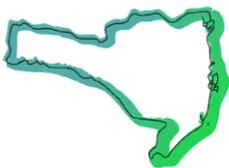
Para Lück (2007) no que diz respeito à profissionalização e à modernização da gestão escolar, englobam-se os seguintes aspectos: formação dos gestores, inovação tecnológica e a cultura da planificação, monitoramento e a avaliação presentes na gestão escolar.

De acordo com Moraes (2013), às funções do gestor são, em princípio, fixar as metas e alcançar por intermédio do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, tentar solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder, ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo.

Para Libâneo (2015), liderança agrega vários conceitos como motivar, influenciar, integrar e estar organizando grupos de pessoas que trabalhem em prol de objetivos da escola, contribuindo para que todos assumam as tarefas de forma compartilhada, e um líder deve saber cooperar, escutar, comunicar e se relacionar com as pessoas.

O sucesso do líder é também o sucesso dos seus liderados, na perspectiva de que uma de suas principais funções é a de liderar os outros para que possam se autoliderar. Tal ocorre desde que os líderes desempenhem um papel de facilitadores da utilização do potencial de seus liderados (LERMEN, 2003, p.33).

Libâneo (2015), explica que se faz necessário destacar também que o gestor da escola assume o papel de coordenar, gerenciar e organizar as atividades que fazem parte dos processos da escola em que atua, visto que para realizar essas atividades ele pode ser auxiliado por outros profissionais, como



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



especialistas e técnicos administrativos, visando sempre ao cumprimento das leis, regulamentos e determinações que exigem os órgãos no sistema de ensino.

Lück (2007) ressalta que o desenvolvimento de equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. Vista assim a importância da comunidade possibilitando a aproximação e agir juntos nas tomadas de decisões, conhecendo melhor os objetivos e metas, favorecendo entre professores e alunos.

Para Lorenzoni (2010), a importância da participação dos pais, isso não se reflete só no conselho, mas em todas as ações desenvolvidas nas escolas, visto que o Conselho de Classe deve acontecer como um trabalho colaborativo entre todos os sujeitos que fazem parte do espaço escolar, tornando-o um momento importante e organizado de avaliação.

Lück (2016) ressalta que o espaço democrático de expressão, acontece quando são dadas às pessoas a oportunidade de expressar suas opiniões, de falar, debater e discutir com outras pessoas sobre diferentes ideias, portanto, compete ao gestor a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola, coordenando e integrando as ações para promover a participação das comunidades locais e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos.

Conforme Brasil (2004), o conselho escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola, ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos.

Esta pesquisa se inscreve do ponto de vista de abordagem, inserindo-se no campo da educação, na busca em compreender os fundamentos educacionais, como uma pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2012), a experiência e a vivência de uma pessoa ocorrem no âmbito da história coletiva e são contextualizadas e envolvidas pela cultura do grupo em que ela se insere, toda compreensão é parcial e inacabada.

Ao buscar compreender é preciso exercitar também o entendimento das contradições: o ser que compreende, compreende na ação e na linguagem e ambas têm como características serem conflituosas e contraditórias pelos efeitos do poder, das relações sociais de produção, das desigualdades sociais e dos interesses. Interpretar é um ato contínuo que sucede à compreensão guarda em si uma possibilidade de interpretação, isto é, de apropriação do que se compreende (MINAYO, 2012, p.623).

### **MATERIAIS E MÉTODOS.**

Este é um estudo documental realizado por meio da revisão de artigos e teses, averiguando assim a produção cumulativa em relação ao tema, visando tomar conhecimento dos estudos realizados e delimitar o objetivo da pesquisa. Por meio da bibliografia existente é possível analisar a gestão escolar democrática na educação no âmbito municipal, estadual e nacional, onde as políticas públicas influenciam diretamente.

A intenção em construir um referencial teórico para contribuir na análise do conceito da Gestão Democrática na Educação e a Inserção do Gestor. Foram consultadas as bases de dados Scielo BDTD (Banco de Dissertações e Teses – Acervo Univali), Academia.edu, onde foram selecionadas obras a qual abordassem a evolução e implantação do conceito de gestão democrática na educação, participação da comunidade nas decisões de âmbito escolar, como a escolha pelo gestor e sua inserção na instituição.

Foram analisados teses e artigos de 2016 até 2022, para os artigos foram utilizadas as bases de dados da literatura brasileira Scielo e Academia.edu. Para as teses, utilizou-se a base de dados do BDTD



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



(Banco de Dissertações e Teses). Para as categorias de análise, as palavras-chaves foram: gestão escolar democrática, educação, democratização nas escolas.

Foram identificados vários artigos e teses abordando os assuntos tratados como objetivo, após a seleção de 11 artigos foi traçado um fichamento com os objetivos do estudo e análise dos conceitos, métodos e abordagens teóricas, destes foram selecionadas 7 obras, usamos como critério de exclusão os trabalhos mais direcionados a localidades específicas, aqueles que traziam as perspectivas do diretor de escola e/ou com foco em Programas do governo e Conselhos Escolares, segue o quadro abaixo com os trabalhos mais contribuíram para esse estudo.

QUADRO 1  
ARTIGOS

| AUTOR  | TÍTULO  | ANO  | IES   |
|--|---|------|---|
| OLIVEIRA, Ivana Campos;<br>MENEXES, Ione Vasques                       | Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar   | 2017 | Universo  |
| SCHANE, Rita;<br>GAGNO, Roberta Ravaglio;<br>FILIPAK Sirley Terezinha; | A Importância da Implementação da Gestão Democrática e das Políticas Públicas Educacionais    | 2022 | Universidade Estadual de Maringá                |
| MESNBRUG, Fernanda Ardnt;  | A Gestão Escolar Como Elemento de Qualidade da Educação Pública: Limites e Possibilidades     | 2019 | Universidade Federal de Pelotas                 |
| LUKOMBO, Garcia;   | O Gestor Escolar, sua Influência na Gestão Democrática e Participativa no Magistério do Soyo. | 2021 | Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia      |
| SANTOS, Maria Lidiane dos;<br>Silveira, Zelia Medeiros;                | O Papel do Gestor Escolar na Mediação dos Processos Pedagógicos em uma Gestão Democrática     | 2020 | Unesc – Universidade Estadual de Santa Catarina |

Fonte: Elaboração da autora

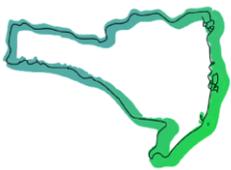
QUADRO 2  
TESES

| AUTOR                     | TÍTULO  | ANO  | IES                                   |
|---------------------------|---|------|---------------------------------------|
| MESNBRUG, Fernanda Ardnt; | A Gestão Escolar Como Elemento de Qualidade da Educação Pública: Limites e Possibilidades | 2019 | Universidade Federal de Pelotas       |
| PALÚ, Janete;             | Planos de Gestão Escolar em Santa Catarina: A Gestão Democrática em Questão               | 2019 | Universidade Federal da Fronteira Sul |

Fonte: Elaboração da autora

Observou-se nesse estudo que no campo educacional, um mesmo objeto de estudo pode ser nomeado por vários termos, como “gestão” e “administração” escolar. Com o levantamento de artigos, teses sobre a temática gestão escolar com recorte temporal científico, esta metodologia é muito utilizada em parte constante nos trabalhos, como no caso deste estudo. A análise de artigos, dissertações e teses permite concluir que, embora seja bastante discutida, a gestão escolar, por apresentar inúmeras faces, ainda é um tema de estudo importante, é necessário compreender o seu processo de implantação e avaliar individualmente cada situação. A partir dessa revisão e dos conteúdos desses trabalhos, discutimos a gestão democrática a partir das referências dos trabalhos selecionados.

### RESULTADOS.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



O presente estudo apresenta os resultados a partir da percepção de autores por pesquisa bibliográfica, sobre a gestão democrática e participativa tendo como fundamento o conjunto de elementos que sustentam esta gestão com realce ao papel desempenhado na união da comunidade e escola.

Tendo como objetivo principal definir e conceituar gestão democrática na educação e a inserção do gestor, sistematizar referências teóricas e metodológicas, sustentando a importância e implantação desse processo em todo sistema de ensino, foi possível fazer uma abordagem objetiva com base aos diferentes autores estudados, com destaque para (APPLE, 2006, 2013; LÜCK, 2007, 2016; LIBÂNEO, 2012, 2015; e outros).

Para Costa (2004), a busca da qualidade de ensino na formação básica voltada para a construção da cidadania, para uma educação sedimentada no aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser e para as novas necessidades dos conhecimentos, exige necessariamente repensar a formação inicial de professores, assim como requer um cuidado especial com a formação continuada desse profissional com um olhar crítico e criativo.

Segundo Gracindo (2007), toda prática pedagógica de uma escola está estreitamente ligada à função social desta, tendo em vista o agir sobre sua realidade social. Para que uma escola seja considerada de qualidade é necessário também possibilitar aos alunos o contato com a cultura, por meio da ciência, técnica, linguagem, estética e ética, e isso se realiza através da formação cultural e científica.

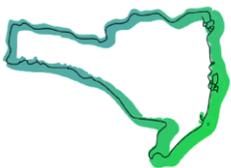
Nessa mesma premissa Libâneo (2015), afirma que as escolas devem ser consideradas como um lugar propício para o desenvolvimento intelectual e para a formação da personalidade dos alunos. Nessa visão, seu objetivo prioritário é o de assegurar-lhes a apropriação dos produtos da cultura e ciência acumulados historicamente, como condição para o seu desenvolvimento mental, afetivo e moral e para torná-los aptos à reorganização crítica desses conhecimentos em função de sua atuação na vida social.

Para Libâneo (2012), às concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

Segundo Souza (2012), a gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A gestão democrática da educação assenta-se no conceito de democracia, que é o seu princípio. Não da democracia burguesa que se caracteriza pelas liberdades políticas, pelo império da lei e pela competição política em que impera a dominação em todas as suas formas. Trata-se do conceito de democracia que compreende a sociedade como um organismo de interesses homogêneos e solidários em que todos os sujeitos têm direitos e deveres comprometidos com o bem comum, a fraternidade, a equidade, a ética e a justiça social. É o governo do povo que constrói, coletivamente, a sociedade solidária de compromissos, direitos e deveres comuns, alicerçada na liberdade e na possibilidade para todos (Ferreira & Scholesener, 2007).

A implantação de todo esse processo pode trazer conflitos, os quais não devem ser ignorados, mas sim compreendidos. Paro (2016) explica que todo conflito deve ser compreendido em suas causas e suas explicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição escolar, como condição



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance, como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população.

De acordo com Libâneo (2015), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento e organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável e maior aproximação entre professores, alunos e pais.

A participação é um pressuposto da própria aprendizagem. Mas, formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país (Gadoti, 2014).

Para Libâneo (2015), cabe ao gestor criar esses momentos de formação na escola, visto que ela é um espaço de formação profissional e aprendizagem, onde todos podem participar e aprender de forma coletiva, negociando as práticas de gestão e a atuação profissional, a fim de gerar uma qualidade superior profissional e pessoal.

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidade por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias (Lück, 2016).

Assim o aprendizado de participação não fica apenas no simples fato de atuar ativamente na vida da escola, ou seja, o que esse movimento e a implantação desse projeto busca é defender para que a escola abra espaço consistente de participação para a comunidade, destacando ao aluno o quão essencial é a participação na vida de cada um de nós, enquanto indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade.

O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários, essa gestão participativa onde busca a essência em um processo de decisão em comunidade. Lück (2007), afirma que o gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola.

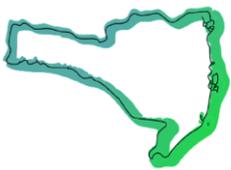
Lück (2007), é necessário que o gestor crie junto à comunidade um ambiente que favoreça o desenvolvimento profissional dos professores promovendo uma cultura de responsabilidade e exigência. Esses resultados têm um fundamento lógico quando se concebe que se deve considerar a participação como o meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Para Nascimento e Feitosa (2011), é importante que a escola compreenda que seu papel não é apenas produzir sujeitos competentes para o mercado de trabalho, mas sim preocupar-se com a formação dos alunos enquanto sujeitos históricos, políticos, sociais e culturais.

Lück (2016), finaliza ressaltando que o desenvolvimento de equipe é uma dimensão do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Ao concluir esta pesquisa é possível perceber a importância em refletir sobre a temática deste estudo, visto que é de suma importância que o gestor escolar possibilite a todos a participação ativa nas tomadas de decisões da escola. Lück (2016) afirma que, a escola como um espaço de produção do saber é o local onde os professores ensinam os conceitos científicos e os alunos se apropriam destes, portanto, ela é de extrema importância durante todo o período de aprendizagem, por meio da mediação do



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



professor e a interação com todos que fazem parte da comunidade escolar, estabelecendo um papel fundamental para a formação da cidadania dos alunos, tornando-os sujeitos críticos, autônomos e pensantes.

Conforme Paro (2015), a gestão da educação pode ser compreendida como um processo político explícito, ou não, de disputa de poder, no qual as pessoas agem na e sobre a educação pautam-se predominantemente pelos próprios olhares e interesses, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição, a educação e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, levar os demais sujeitos a agirem como elas pretendem.

De acordo com Freitas (2006), o processo educacional começa a partir da escolha da gestora escolar, que segundo o autor, é a figura principal dentro da escola, além de ser também o principal elo entre a escola, o órgão central, a comunidade escolar e o entorno. Ademais, o despreparo ou bom preparo de uma gestora escolar afeta diretamente à docência e a aprendizagem dos alunos, já que se torna impossível melhorar a qualidade do ensino sem a atuação de um bom líder e bons professores.

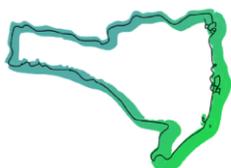
A educação se revela como elemento de transformação social, por um lado, no caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora em seu esforço revolucionário com vistas à desarticulação do poder da classe burguesa e à construção do novo bloco histórico, já que toda 'hegemonia' é necessariamente uma relação pedagógica (PARO, 2016, "p.135").

Na pesquisa ficou evidente o quanto o sucesso da escola depende de como o gestor trabalha e lidera, ou seja, trabalhando de forma democrática possibilita e motiva todos a participarem do diálogo, interação e trocas de experiências. Para Lück (2016) a participação deve ser tida em todas suas vertentes de funcionamento, desde a participação como presença; participação como expressão verbal e discussão de ideias; participação da representação; participação como tomada de decisão e a participação como engajamentos.

A criação de um ambiente escolar propício que facilite o diálogo recíproco tanto do gestor para os subordinados e vice-versa, assim também para a comunidade escolar, onde pode existir reflexão, debate e se aplique uma gestão escolar que avalia todos os processos (Libâneo, 2015).

Para Ferreira (2002) existem inúmeras maneiras de se fazer um estado da arte, pois cada pesquisador tem um olhar diferente sobre os fenômenos analisados. Percebe-se que existem algumas lacunas ainda a serem preenchidas com novos trabalhos e pesquisas, especialmente quanto a assuntos relacionados à formação, às competências, à identidade e à qualidade que se exige do trabalho do mentor dessa gestão democrática: o diretor ou gestor escolar.

É essencial que o profissional da educação implante formas de gestão democrática, entendida como superação do conhecimento de administração como técnica e aprender o significado social das relações de poder que estabelecem no cotidiano da escola.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ALMEIDA, A. M. **Apostila da Disciplina de Fundamentos de Organização e o Cotidiano Escolar**. IBFPOS, Joinville, 2017.

APPLE, M. W. **Ideologia e Currículo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

\_\_\_\_\_. **Política Cultural e Educação**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Entre o Neoliberalismo e o Neoconservadorismo: Educação e Conservadorismo em um Contexto Global**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

\_\_\_\_\_. **History of Education Quartely**, Against Reductionism, 1984.

BELLARDO, W. S. **Trajatória da Burocracia Educacional: Recrutamento e Recursos de Poder**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

BORDIGNON, G. GRACINDO, R. V., **Gestão da Educação: o Município e a Escola**. São Paulo, 2004.

BORDIGNON, G., GRACINDO, R. V. **Gestão da Educação: o Município e a Escola**. In FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDIGNON, G. **Gestão da Educação no Município: Sistema, Conselho e Plano**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2013.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. **Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola**. Brasília – DF: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004.

BURAK, D. M. A., FLACK, S. de F. **Concepções de Gestão Escolar Presentes no Trabalho do Diretor nas Escolas Municipais em Ponta Grossa/PR**. In: Jornada Nacional do Histedbr, 10.2001, Ponta Grossa: UEPG, 2011.

CARVALHO, E. J. G. de. **Gestão Escolar: da centralização à descentralização**. Cadernos de Pesquisa em Educação, Vitória, a. 9, v.18, 2009.

COSTA, N. M. de L. **A Formação Contínua de Professores – Novas Tendências e Novos Caminhos**. Ed. Campinas, 2004.

DABRACH, N. P.; SOUZA A. R. **Leituras Sobre a Gestão Democrática e o ‘Gerencialismo’ d a Educação no Brasil**. Revista Pedagógica, Chapecó, v.16, n. 33, 2014.

FERREIRA, V. S. **Artes e Manhas da Entrevista Compreensiva**. Saúde e Sociedade, 2002.

FERREIRA, N. S. C. & SCHLESENER, A. H. **A Gestão Democrática da Educação e a Formação do Senso Comum**. In: Schelesener, A. H. & Pansardi, M. V. (Org.) Políticas Públicas e gestão da educação, Curitiba, UTP, 2007.

FREITAS, K. S. **Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade de desempenho escolar**. Salvador: EDUFBA, 2006.

GADOTI, M. **Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. Ed. São Paulo: Cortez, 2014.

GANZELI, P. **O Processo de Construção da Gestão Escolar no Município de Campinas: (1983-1996)**. (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.



## II SIMPÓSIO INTERNACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO SISTEMA ACAFE - SIPPE ACAFE



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

GRACINDO, R. V., **Gestão Democrática nos Sistemas e na Escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

LERMEN, T. L. **Liderança na Gestão por Projetos: Desenvolvimento da Liderança na Gestão de Percursos na Organização Educacional**. Joinville, SC: Ed. Univille, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. Ed. ver. E ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 6 ed. ver. e ampl. São Paulo: Heccus, 2015.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: Curso Básico**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

LORENZONI, R. de L. et al. **Conselho de Classe Participativo: Uma Experiência de Participação Democrática na Escola**, São Paulo, 2010.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **A Escola Participativa: o Trabalho do Gestor Escolar**. 4. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2016.

MAINARDES, J. **Abordagem do Ciclo de Políticas: Uma Contribuição para a Análise de Políticas Educacionais**. Educ. Soc., Campinas, vol. 27, n.94, 2016.

MENDONÇA, E. F. **A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira**. Campinas: LaPlanE/FE/Unicamp, 2000.

MINAYO, M. C. de S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência & Saúde Coletiva, 2012.

MORAES, N. de C., FELGAR, J. A. S. **A Importância da Gestão Escolar Democrática**. Unar, Araras, v.7, n. 1, 2013.

NASCIMENTO, F. S. do; FEITOSA, R. da S. **Função Social da Escola: Entre a Teoria e a Prática**. São Paulo, 2011.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola Pública**. São Paulo: Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar educador ou gerente**, São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. **Crítica da Estrutura da Escola**. 2ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SANTOS FILHO, J. C. dos. **Democracia Institucional na Escola: Discussão Teórica**. Revista de Administração Educacional. Recife, v. 1, n. 2, 1998.

SAVIANI, D. **Educação: do Senso Comum à Consciência Filosófica**. São Paulo: Ed. Autores Associados, 2013.

SOUZA, A. R. de. **Os Caminhos da Produção Científica Sobre Gestão Escolar no Brasil**. RBP AE, São Paulo, v. 22, n. 1, 2012.

TAVARES, T. M. **Gestão Pública do Sistema de Ensino no Paraná (1995-2002)**. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.