

## A GESTÃO ESCOLAR COMO FERRAMENTA CONTRIBUINTE AO TRABALHO DOCENTE

Milene Gonzalez Lopez Bandeira<sup>1</sup>  
Suzane da Rocha Vieira Gonçalves<sup>2</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa trata como temática principal a relação da gestão escolar com o trabalho dos professores, considerando a relevância desta parceria para os processos de ensino e aprendizagem nas escolas de Educação Básica. Esse artigo apresenta uma pesquisa de cunho qualitativo que utilizou como técnica de produção de dados um questionário realizado com professoras da rede municipal do Rio Grande/RS. A referida investigação teve como objetivos identificar de quais formas a gestão escolar é capaz de contribuir com o trabalho das professoras em sala de aula. Tratou de discutir a importância dessa gestão participativa dentro dos espaços educativos, e de analisar e comparar a percepção dos docentes a respeito do apoio recebido pela gestão escolar. Notou-se na análise dos dados que, as professoras que não recebem apoio da gestão escolar, sentem-se solitárias para lidar com as questões pedagógicas e não se enxergam como pertencentes daquele espaço. Enquanto as professoras que contam com o apoio da gestão de suas escolas, se veem em um espaço democrático e participativo, sentindo-se amparadas em seu fazer docente. Por fim, constatou-se que o apoio da gestão para o trabalho docente é fundamental, visto que, uma gestão aberta e participativa pode contribuir significativamente para a compreensão da democracia no espaço escolar e para os processos de ensino e aprendizagem em sala de aula.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Gestão democrática, Trabalho docente.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se do recorte de um Trabalho de Conclusão de Curso, realizado na graduação de Pedagogia Licenciatura da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, defendido no ano de 2022, e que contou com grandes contribuições do Grupo de Pesquisa Educação Trabalho e Docência – GTED da mesma Universidade. Aborda a temática da gestão escolar, com enfoque em suas contribuições e importância para o trabalho que será desenvolvido em sala de aula entre os professores e seus alunos.

Dentro das instituições escolares o foco sempre é a qualidade educacional que está sendo ofertada aos estudantes, e em decorrência disso, todos os profissionais que trabalham na escola, independentemente de suas funções, trabalham para que os objetivos educacionais

---

<sup>1</sup> Mestranda do Curso de Programa de Pós Graduação em Educação - PPGEDU da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, mileneglb@gmail.com;

<sup>2</sup> 2 Orientadora. Doutora em Educação Ambiental, Mestre em Educação, Licenciada em Pedagogia, docente da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, suzanevieira@gmail.com.

sejam alcançados. Claro que, os professores estão consideravelmente mais ligados aos processos de ensino e de aprendizagem por trabalharem em contato direto com os estudantes, porém, esses profissionais também precisam de auxílio para serem capazes de desempenhar sua função, visto sua complexidade e grande demanda.

É pela necessidade de auxílio dos professores, que a gestão escolar não exerce como função apenas a liderança e a resolução de questões administrativas e burocráticas, mas também trabalha em participação com as questões pedagógicas que percorrem as escolas de Educação Básica. Segundo RAPOSO (2007, p. 85):

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

A gestão escolar também trabalha buscando melhorias para a educação oferecida pela escola, e uma maior qualidade de aprendizagens de seus alunos, então, conseqüentemente os membros da gestão também fazem – ou ao menos deveriam fazer – parte do processo formativo e das práticas pedagógicas que ocorrem dentro da escola. Para tanto, o estudo realizado teve como objetivos identificar de quais formas a gestão escolar é capaz de contribuir com o trabalho dos professores em sala de aula, discutir a importância dessa gestão participativa dentro dos espaços educativos, e analisar e comparar a percepção dos docentes a respeito do apoio recebido pela gestão escolar.

Ao perceber a grande importância do estudo relacionado a temática da gestão escolar, observou-se que existia então, a possibilidade de elaborar uma pesquisa com destaque na contribuição do trabalho da equipe de gestão escolar para os professores em sala de aula, a fim de compreender as implicações da presença e/ou ausência dessa parceria dentro das instituições escolares. Constatou-se então, que a proposta do presente estudo também se justifica pela possibilidade de contribuir com o campo de estudos da gestão escolar, compreendendo, discutindo e problematizando aspectos relacionados ao âmbito da gestão considerando um viés de participação democrática.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo possui um caráter qualitativo por acreditar que, este não limita a pesquisa a questões numéricas e/ou quantitativas, mas respeita e considera as subjetividades de sujeitos envolvidos, assim como o contexto ao qual se insere a temática de estudo. Esta abordagem investigativa, auxilia o pesquisador a encontrar as potencialidades presentes em seu objeto de estudo, permitindo sobretudo, a compreensão de que não existem temáticas de estudos que sejam de caráter trivial (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Como técnica de produção de dados da pesquisa, optou-se por realizar a aplicação de um questionário, por permitir maior clareza nas respostas das participantes. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53), “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com maior exatidão o que se deseja”, logo, a partir do uso de perguntas abertas, é possível oferecer aos participantes uma maior liberdade para que possam expressar-se, e, com as perguntas fechadas, obter respostas que simplifiquem o processo de análise de seus perfis, pois são perguntas e respostas mais uniformes.

O questionário utilizado deu-se a partir de uma produção de dados escritos, com professoras da Educação Básica, durante o ano de 2021, feita com um grupo de oito professoras de oito escolas distintas, identificadas neste estudo pelos codinomes P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8. As professoras participantes da produção de dados foram escolhidas por possuírem algum vínculo com a universidade, como grupos de pesquisa, projetos de extensão ou formação continuada.

Essa produção de dados foi realizada por meio de um questionário com perguntas fechadas, que tinham por intuito conhecer os perfis das docentes, e perguntas abertas, para haver a possibilidade de compreender suas concepções a respeito da importância da gestão escolar e suas contribuições para o trabalho docente.

As oito escolas das quais as oito professoras participantes atuam, são localizadas em zonas urbanas da cidade e atendem crianças de turmas do primeiro ao quinto ano do Ensino Fundamental I.

É importante destacar que a aplicação do questionário ocorreu durante a pandemia decorrente do vírus Covid-19, onde as escolas foram diretamente afetadas por questões de isolamento social, segurança e práticas sanitárias, e há pouco haviam retornado às atividades em formato híbrido, o que ocasionou muitas mudanças no cotidiano escolar e prática dos professores e outros funcionários das escolas. Também por conta da pandemia, a aplicação dos questionários precisou recorrer à forma remota, com uso de redes sociais como *Facebook* e *WhatsApp*, para estabelecer contato com as professoras, e através da plataforma *Google*

*Forms*, onde as professoras tiveram acesso ao questionário após concordarem com um termo de participação.

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR: A RELAÇÃO DO SEU FAZER ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO.**

Todas as funções que estão sendo realizadas dentro das escolas fazem parte do processo educativo, pois todas de sua maneira trabalham a fim de oferecer melhorias e qualidade de ensino, ou seja, a equipe de limpeza, o grupo de docentes, a gestão escolar, a secretaria e outros funcionários exercem suas funções em prol da educação dos estudantes de determinada escola, além de fazerem parte do convívio social e da formação educativa que se estabelece dentro da instituição. Dentro das escolas todos os funcionários fazem parte do processo educativo dos estudantes, mesmo que não estejam em contato direto com eles e que não realizem as mesmas atividades (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007).

Aqui, foca-se para a gestão escolar, sendo este grupo composto pela direção, vice-direção, orientação educacional e coordenação pedagógica, os quais serão responsáveis pelas questões burocráticas, administrativas e pedagógicas da escola. Cabe ainda a estes atores, a organização interna da escola, isto é, terão o compromisso de organizar o trabalho pedagógico que será realizado, intervir quando necessário para um melhor resultado do trabalho do restante da equipe da escola e se responsabilizar pelo grupo escolar do qual estão à frente. O trabalho realizado precisa ainda considerar a participação da comunidade escolar, como condição para uma gestão democrática.

É responsabilidade da gestão escolar zelar pelos recursos materiais, financeiros e pedagógicos da escola. Nessa direção, o trabalho da gestão da escola difere-se da administração de uma empresa. O objetivo da gestão escolar volta-se para os processos de ensino e de aprendizagem, enquanto a tarefa de uma empresa privada centra-se no aumento do lucro e da produtividade (BARTINIK, 2012).

Com isso, percebe-se o quão desafiador é o trabalho que é realizado pela gestão escolar pois, diferentemente de um gestor de empresa privada, sua relação com os demais trabalhadores da instituição deve se dar através do apoio e do compartilhamento de saberes, e não por meio de ordens e de fiscalizações do trabalho alheio.

Assim, enquanto educadores que ocupam um cargo de gestão em uma instituição escolar, estes devem reconhecer-se como uma ferramenta fundamental para o bom

funcionamento da escola. De tal maneira que, notem que cada função realizada pela gestão refletirá nos processos de ensino e aprendizagem, o que transfere a necessidade de olhar e escuta ao trabalho dos professores, que apesar de não serem os únicos educadores neste espaço, são os que possuem a maior responsabilidade para tal feito.

Os professores constroem sua identidade profissional dentro da escola, é claro que essa identidade já vem anteriormente sendo construída por meio das experiências escolares e de formação acadêmica desse sujeito (LIBÂNEO, 2004). É a partir das vivências e práticas diretas com seus alunos, familiares de alunos e colegas de trabalho, que as concepções e saberes passam cada vez mais a serem compartilhados e experimentados, assim como, ao conhecer melhor seu ambiente de trabalho – a escola, que pode ter diversas identidades, visto que, cada uma possui suas próprias particularidades de acordo com a região e comunidade que atende –. O professor aprende com o decorrer do tempo, a enfrentar da melhor forma os diferentes desafios e todas as outras demandas que seu trabalho exige, construindo e reconstruindo a sua identidade docente.

Ao pensar, trabalhar e vivenciar o cotidiano escolar sozinho com seus alunos, o professor encontra-se muitas vezes impossibilitado até mesmo de repensar a sua prática por meio de reflexões ou mudanças. O exercício da profissão docente torna-se complexo para que um único profissional consiga ofertar uma educação de qualidade para uma turma inteira. Essa qualidade educacional é algo de que os alunos possuem direito, pois, o professor não é um mero transmissor de conteúdos, mas ao ensinar, considera todos os processos dos quais os seres humanos dos quais educa passam na presente etapa da vida (PARO, 2015).

E é, principalmente pelo fato de que o professor deve oferecer estas condições aos educandos, que a gestão escolar deve também fazer-se presente nas construções e práticas das ações pedagógicas desse profissional. Com o apoio constante, participativo e presente da gestão nessas questões, o professor poderá encontrar outros meios de resolver conflitos e dificuldades encontradas no decorrer da sua prática.

Destaca-se aqui também que, assim como é indispensável o acompanhamento da equipe de gestão da escola ao trabalho docente, os professores também devem acompanhar os processos de desenvolvimento de ideias e tomadas de decisões da escola juntamente com a gestão. Essas escolhas e organizações da escola decididas na grande maioria das vezes refletem diretamente na sala de aula, e para tanto a inclusão dos professores nesse espaço é fundamental para os avanços significativos da escola.

Discutir e defender a participação ativa da gestão no desenvolvimento do trabalho docente que será realizado com os estudantes, não significa que a gestão deve estar em

posição de suprema autoridade sobre o trabalho dos professores. Mas considera-se que, a gestão é capaz, e tem como dever contribuir positivamente com a qualidade de ensino que será ofertada aos alunos através do auxílio que irá oferecer ao professor.

## **A GESTÃO ESCOLAR PELA PERCEPÇÃO DOCENTE**

Como pôde ser observado anteriormente na seção *Metodologia*, para realizar esta pesquisa, foi feito um questionário, do qual participaram oito professoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental da rede municipal da cidade do Rio Grande. Nesse questionário foram feitas algumas perguntas fechadas, que tinham por intuito traçar o perfil dessas professoras, e também perguntas abertas para compreender de fato as contribuições e a importância da gestão escolar para o trabalho docente. Ao iniciar o questionário foi solicitado o nome das professoras, os quais aqui foram trocados por nomes fictícios, e o nome de suas instituições de trabalho, que não serão divulgados no presente estudo.

Em seguida questionou-se qual seria o nível de formação acadêmica de cada participante, através de uma pergunta de múltipla escolha. Notou-se então que, a metade das participantes possuem pós-graduação em nível de especialização, totalizando quatro professoras, seguido por apenas a graduação em Pedagogia com duas professoras, e formação em Magistério com uma professora, e pós-graduação em nível de doutorado com também uma professora. Logo, todas as participantes possuem uma formação adequada, que as permite lecionar em escolas de anos iniciais.

Em seguida, questionou-se a respeito do tempo de atuação docente de cada uma delas, e de acordo com suas respostas, os tempos de atuação de cada professora são distintos, mas a maioria das participantes já atua a mais de dez anos. Duas das professoras já trabalham na área docente há onze anos, e as outras seis professoras dividem-se entre dezoito, dezesseis, dez, nove, quatro e um ano e meio, portanto, em média elas já atuam em um período de tempo considerável, e o tempo de experiência de cada uma delas, contribui com suas concepções acerca do trabalho da gestão.

Em seguida, a pergunta que foi trazida às professoras foi sobre o papel da gestão escolar de suas escolas em relação às questões pedagógicas e as administrativas. Logo, seis das participantes percebem que a gestão das escolas em que atuam ocupam-se tanto das questões pedagógicas quanto das questões administrativas, enquanto uma menciona que na sua escola a coordenação ocupa-se com as pedagógicas e a direção com as administrativas (P5), e uma percebe a gestão de sua escola atuante apenas nas questões administrativas (P1).

Identifica-se na fala das professoras que as instituições escolares se preocupam na mesma medida de questões administrativas e pedagógicas das referidas escolas, o que vai ao encontro da perspectiva de uma gestão escolar comprometida em construir-se democrática e participativa.

As questões administrativas – únicas no caso da escola da professora P1 –, das quais ocupam-se os gestores escolares, são certamente atividades essenciais, mas devem ser vistas como uma prática isolada. As questões administrativas existem no interior das escolas, e são essenciais para seu funcionamento, mas por falar-se em escolas, estas existem em razão das questões pedagógicas.

Ao isolar a prática administrativa, e manter a preocupação da equipe gestora apenas voltada à organização de recursos e resoluções burocráticas, anula-se a função educadora da gestão escolar. Paro (2011, p. 39) aponta que:

[...] a aplicação da administração escolar não se reduz às atividades-meio. Se administração é utilização racional de recursos para realização de fins, atividade portanto mediadora entre meios e objetivos, o processo pedagógico necessariamente adquire uma conotação administrativa. O senso comum, todavia, insiste em separar a função pedagógica da função administrativa, porque esta última quase nunca é vista em sua essência, abstraída de seus condicionantes conjunturais que a tornam ou mera burocratização (meios que se tornam fins em si mesmos) ou mera gerência (controle do trabalho alheio).

As palavras de Paro demonstram o quanto a administração escolar é importante para o andamento e o bom funcionamento das escolas, mas que não é uma atividade única ou independente das outras funções que ocorrem na escola. Enquanto os membros dessas equipes manterem suas funções apenas a uma visão das questões administrativas, a gestão estará exercendo um papel de liderança empresarial e não escolar, pois a função de gestão escolar não se reduz apenas na resolução de problemas financeiros e burocráticos, e nem na fiscalização de rendimento de outros funcionários da instituição.

A questão seguinte, que foi trazida para as participantes, questionava se consideravam a gestão da escola em que trabalham participativa e democrática. Essa temática é de grande relevância e merece ser destacada nesse espaço, pois, quando a gestão é democrática e participativa ela integra toda a comunidade escolar no seu propósito de administrar e liderar para educar. De acordo com Paro (2007, p. 25), “a principal falha da escola com relação a sua dimensão social parece ser sua omissão na função de educar para a democracia”. Uma gestão que é fechada, que não escuta e nem dá nenhuma liberdade para aqueles que também fazem

parte da instituição, tira da escola a oportunidade e o direito de educar para a democracia, já que sua prática e sua realidade são antidemocráticas e solitárias.

Pode-se perceber, por meio das respostas trazidas pelas participantes, quando a professora P1, diz que: “elas tentam ser democráticas. Em algumas questões até são, mas na sua grande maioria já vem tudo decidido.”, e P5, que diz: “Apenas a coordenadora pedagógica participa, pela direção as coisas já chegam feitas e decididas.”, são as mesmas que anteriormente relataram que a gestão de suas escolas – com exceção da coordenação pedagógica na escola de P5 – lidam apenas com as questões administrativas e não se envolvem com as questões pedagógicas, também foram as duas únicas gestões a não serem consideradas participativas e democráticas.

As outras seis professoras relatam que em suas escolas todos são frequentemente ouvidos e consultados, visto que todas as decisões tomadas serão refletidas direta ou indiretamente no trabalho em sala de aula entre professores e alunos, sendo estas, construídas coletivamente, o que faz dessas instituições não apenas um espaço democrático, mas também de acolhimento e que gera sentimento de pertencimento.

Outro questionamento que foi levantado para as participantes, foi se a equipe da gestão contribuía, e como contribuía, com o trabalho docente que elas realizam diariamente com seus alunos. Nessa questão, percebe-se novamente a falha de participação da gestão nas questões pedagógicas das escolas das professoras P1 e P5, onde a professora P1 menciona que “não contribuem, infelizmente”, e a professora P5 diz que “a coordenadora pedagógica que contribui, com ideias para o planejamento”.

Já todas as outras participantes demonstram perceber as contribuições da gestão para a sua prática pedagógica, como mencionado por P8 “sim, sempre atendem minhas necessidades quando possível, dão autonomia, se envolvem nos projetos e construímos coletivamente as propostas pedagógicas”. A inclusão das práticas pedagógicas é também parte da função dos gestores escolares, portanto, estes devem contribuir com as propostas dos professores, auxiliando-os e dispondo do devido suporte para as dificuldades e desafios que virão a surgir em suas práticas.

O próprio lidar com as questões administrativas e burocráticas está, mesmo que indiretamente, contribuindo com o trabalho dos professores. Porém, como estes não estão democraticamente inseridos em todas as questões da escola em que trabalham, não são capazes de enxergar cada movimento da gestão escolar como contribuição para as práticas pedagógicas.

As contribuições da gestão democrática e participativa são facilmente percebidas e identificadas como ponto positivo para os professores. Quando se pensa que esse envolvimento com os professores traz resultados é claro que, esses resultados estarão refletindo nos processos de ensino e de aprendizagem, já que cada movimento feito dentro da escola volta-se para a educação a eles ofertada. Sobre isso, perguntou-se às professoras entrevistadas se elas acreditavam que o trabalho da gestão refletia ou não nos processos de ensino e de aprendizagem, logo, todas concordaram que sim, mas, a professora P7 ressalta ainda que “Com certeza. Quando a gestão é democrática e participativa todos se sentem relevantes no processo de ensino e aprendizagem”.

A escola, em especial a escola pública, por tratar-se de um espaço de todos e para todos, deve fazer todos sentirem-se relevantes ao ocuparem esse espaço, por isso a importância de a democracia estar presente e de os alunos experimentarem práticas democráticas. De acordo com Libâneo (1990, p. 12):

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade.

Ou seja, não se trata de remover da equipe de gestão escolar sua autoridade para tomar decisões e resolver questões que envolvam a escola, mas de criar possibilidades de que todos possam também participar, de acordo com o que cabe a cada um, e de sentirem-se parte relevante do espaço em que ocupam.

Se a escola pretende formar cidadãos críticos e democráticos, ela precisa educar seus alunos para a democracia. Essa educação inicia-se pela sua própria prática no cotidiano. As crianças, os jovens e os adultos que irão estar inseridos em um ambiente democrático estarão assistindo e experimentando os resultados dessa prática no seu próprio aprendizado e em sua convivência nesse espaço. Assim como, os professores irão perceber sua relevância e a relevância de seu fazer pedagógico ao ser alguém que não apenas cumpre ordens, mas que também ocupa um espaço e tem voz em seu ambiente de trabalho.

Posteriormente, foi levantada com as professoras uma questão que as indagava se haviam aspectos, na opinião de cada uma, onde a gestão de suas escolas poderia melhorar. A professora P1 foi a única que discordou ao mencionar “não.”, enquanto todas as outras

mencionam que apesar de estarem satisfeitas com o trabalho da gestão de suas escolas, ainda assim acreditam que existem aspectos que podem ser melhorados.

É interessante observar que, a professora P1 relatou a falta da gestão democrática e participativa em sua escola em todas as questões, ao ser perguntada se acreditava que havia aspectos onde a gestão poderia melhorar ela discorda.

Ao vivenciar a prática docente cotidianamente em um ambiente antidemocrático, o professor pode acreditar que não é capaz e/ou que não faz parte de seus deveres e direitos profissionais opinar em questões que estão ligadas à escola. Este é um resultado de uma falha da gestão escolar em seu processo democratizante, excluindo outros profissionais da instituição e fazendo com que se sintam não importantes nesse espaço.

Por fim, perguntou-se às professoras se elas consideravam que a gestão de suas escolas poderia e como poderia contribuir mais com seu trabalho pedagógico. Ao responder essa questão, a professora P2 menciona que “sim! Deveriam ser mais parceiras, estudar mais e que proporcionasse mais formações pedagógicas.”. A sugestão de formação pedagógica foi recorrente por quase todas as professoras em suas respostas. De fato, as professoras querem cada vez mais estudar e se preparar para atenderem com a melhor qualidade possível as demandas que exigem sua profissão. Quando ela menciona “estudar mais”, refere-se que a equipe de gestão escolar também deve especializar-se mais naquilo que demanda sua profissão de gestor, visto que, como pré-requisito para trabalhar como gestor não é necessário possuir cursos de capacitação ou pós-graduação, então, cabe ao próprio gestor interessar-se por buscar mais conhecimento e melhorar a qualidade de seu trabalho que é fundamental para o bom funcionamento da escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Portanto, ao término deste estudo considera-se que a gestão escolar, em todas as suas especificidades, é uma função essencial para que a escola colha resultados positivos em relação aos processos de ensino e na aprendizagem de seus estudantes. Por meio do seu fazer administrativo e pedagógico, a gestão tem a oportunidade de direcionar a escola para os caminhos que considera significativos e indispensáveis dentro da comunidade escolar em que atua, e ao trabalhar democraticamente e com uma participação ativa com todos os envolvidos, sobretudo com os professores que diariamente estão conectados aos alunos e suas famílias, a gestão encontrará mais chances de aperfeiçoar e progredir com seu trabalho ao conhecer de

fato as necessidades e demandas que são exigidas pelo meio social onde está envolvida a escola.

Com isso, nota-se a importância de um apoio e incentivo acadêmico para uma formação de qualidade voltada à gestão escolar nos cursos de formação de professores. Para que estes profissionais, ao ocuparem esses cargos, conheçam a relevância do apoio da gestão aos professores, e sobretudo, das práticas democráticas na escola pública.

A participação positiva da gestão no trabalho dos professores é essencial para que esses sintam-se acolhidos e pertencentes em seu espaço de trabalho e possam sempre, junto de seus superiores, buscar uma maior qualidade de ensino a ser ofertada aos estudantes da educação básica. Além disso, a vivência cotidiana com a gestão aberta, democrática e participativa demonstra um espaço acolhedor, compreendendo toda a comunidade escolar que presencia essa experiência positiva.

## REFERÊNCIAS

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Formação do Professor).

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 4 ed. Porto: Porto, 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1990.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Docência em Formação).

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

RAPOSO, Denise Maria dos Santos Paulinelli. O gestor escolar em uma sociedade em mudança. In.: SCHOLZE, Lia; ALMEIDA, Fernando José de; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de (orgs.). **Escola de gestores da educação básica: relato de uma experiência**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. p. 85-103.

