



## **CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS NA GESTÃO ESCOLAR**

Ana Chirlem Soares Teixeira <sup>1</sup>

### **RESUMO**

Buscou-se refletir sobre os princípios educacionais que embasam uma Gestão Escolar consolidada em relações democráticas, a partir da visão de dois gestores de instituições públicas do município de Crateús, sobre participação e gestão democrática, sobretudo avaliando se ambos fazem uso dessas práticas, visto que a adoção desses princípios é imprescindível para que prevaleçam ações que estimulem o gestor, professor e a comunidade, a agirem corretamente nas tomadas de decisões. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, com atores que lidam com processos administrativos educacionais de duas escolas públicas, no intuito de identificar a possibilidade de uma gestão democrática, participativa existente ou parcialmente existente, e se reconhecem, ou não, sua relevância, uma vez que trabalham na mesma instituição. A partir da análise dos dados, concluiu-se que a escola “A” tem ações que sinalizam ser uma gestão democrática, porém, ainda há dificuldades na implantação desse modelo.

**Palavras-chave:** Instituição Escolar, Participação, Gestão Democrática.

### **INTRODUÇÃO**

As mudanças que vêm ocorrendo na Educação, face ao modelo que se tem, requerem não só o desempenho da função do gestor escolar como um administrador dos recursos advindos da escola, mas como um profissional que necessita de competências para que possa promover ações de maneira ética e democrática.

Embora a gestão democrática seja comumente defendida como um modelo ideal, tendo como objetivo descentralizar o poder do gestor escolar aos demais “integrantes”, esse modelo de gestão não-hegemônico ainda apresenta dificuldades de consolidação em muitas escolas (OLIVEIRA, 2015). No entanto, muitas vezes não há conhecimento da importância da participação efetiva da própria comunidade escolar.

Para tanto, a comunhão de ações onde as práticas dos docentes são consideradas democráticas, beneficiam a todos: docentes, discentes e demais componentes da comunidade escolar. Não só por trazer ensinamentos distintos, mas, sobretudo, pelo

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação de Crateús, da Universidade Estadual do Ceará-FAEC/UECE, [chirlem.teixeira@aluno.uece.br](mailto:chirlem.teixeira@aluno.uece.br).



compartilhamento, pela troca e, assim, pelo fortalecimento de laços e proximidade entre escola e comunidade. Pois, onde todos participam, todos ganham, e o aprimoramento educacional acontece.

Sobre essa questão, estudiosos do assunto como Lück (2009) afirma,

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (LÜCK, 2009 p.16).

Diante disso, para refletir sobre princípios democráticos, realizou-se uma pesquisa em duas escolas, objetivando averiguar se os professores dessas instituições reconhecem a importância de sua participação para o desempenho do exercício democrático na escola, e se estão cientes das decisões tomadas como gestores.

## **METODOLOGIA**

Sabe-se que a pesquisa é um meio para alcançar conhecimento. Dessa forma, ela é de fundamental importância para as ciências, sobretudo para as ciências humanas. Marconi e Lakatos reforçam ao dizer que “a pesquisa tem importância fundamental no campo das ciências sociais, principalmente na obtenção de soluções para problemas coletivos” (1999, p.18).

Para a análise do tema foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo com dois gestores e duas professoras de duas instituições escolares do município de Crateús.

A pesquisa qualitativa, para Minayo (2007, p. 21-22) "ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis", dessa forma, a partir dessa definição, a pesquisa contempla seu objetivo.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com esses gestores por meio de gravação eletrônica, pois, esta ferramenta, colabora com uma maior espontaneidade nas respostas. Para tanto, a entrevista se caracteriza como sendo o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado



assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 94), daí a importância de um roteiro bem elaborado.

Também foi utilizado o questionário que, segundo essas autoras (1999, p.100) é o “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. Pois, a escrita permitiria maior liberdade de expressão, sem que houvesse o receio de estarem sendo ouvidas por terceiros, visto que, foram perguntas relacionadas à gestão ou à instituição onde trabalham, assim garantindo-lhes a segurança necessária.

Com isso, foram realizadas perguntas aos gestores sobre suas respectivas gestões e sobre a forma de ocupação do cargo, saber se as instituições na qual coordenam possuem projeto político pedagógico impresso e o que significa para eles ter esse documento elaborado, também foram indagados sobre o que acreditam ser uma gestão democrática e se esse modelo funciona nas suas gestões.

As professoras foram questionadas se reconhecem a forma com que estão contribuindo para uma gestão democrática e para as tomadas de decisões na escola, se são consultadas em todas as decisões que são tomadas na escola ou somente as mais importantes.

Os dados obtidos foram organizados e avaliados conforme percebe-se na seção discussão e resultados.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Quanto à função do gestor, lembra Natal (2017), por muito tempo carregou elementos burocráticos e funcionalistas pelo desempenho das demandas governamentais dos departamentos técnicos administrativos que correspondem e complementam a estrutura da escola para maior aprendizado e funcionalidade, como: laboratório, vigilância, biblioteca e zeladoria.

Como discorre Libâneo (2001), esse caráter assemelhava-se a padrões de administração empresarial, que durante os anos 80 do século passado, após eventuais mudanças nos cursos de Pedagogia, a disciplina, hoje, referente à gestão, professava um teor mais funcionalista e menos reflexivo em relação à organização dos recursos administrativos.

A mudança faz parte dessa nova exigência mundial: na escola a busca não é mais apenas pelo acesso, mas pela qualidade do ensino, requerendo em seu



processo de transformação uma gestão democrática com o intuito de que a escola deva formar para a cidadania, exigindo, portanto, um novo tipo de relação sociedade, aluno e conhecimento. (BOSCHETTI; MOTA, 2016).

No contexto atual, a gestão escolar faz parte de grandes mudanças, construída em circunstâncias que vão muito além de uma mera administração, inserida em contextos pedagógicos, metodológicos e democráticos, ela se ergue em espaço que vem em consonância com a comunidade e com todos que dela fazem parte, permitindo o alcance e a construção de interesses educacionais comuns para o seu funcionamento pleno, conforme Luck (2011, *apud* OGAWA, FILIPAK, 2017).

No entanto, essas mesmas perspectivas em determinados casos não são compartilhadas por todos os gestores, pois, em contextos escolares, ainda há muitas falhas na consolidação de ações que fazem o trabalho do gestor ser efetivo e voltado para a comunidade. Nessa perspectiva, é possível tomar como exemplo a situação onde gestores passam o dia desenvolvendo sua função trancado na diretoria, pois, essa, além de ser uma ação que limita trabalho a um único setor da instituição, também impede que se tenha o acompanhamento e a prestação de auxílio aos demais setores da escola. Ainda, é possível observar que essa forma de atuação se distancia de um planejamento participativo.

É nesse sentido que a gestão suporta a relevância da participação dos que estão inseridos diretamente no meio educacional como professores, alunos e comunidade, que tem um papel considerável nas respectivas contribuições e decisões. Essas ações promovem e consolidam práticas democráticas no âmbito educacional (CÁRIA; SANTOS, 2014).

Princípios expressos não só pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, mas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96, em seu Art. 14,

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação os profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola: II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2017, p.15)

Nesse contexto, é possível observar que as ações pedagógicas mudaram após a CF atual e a LDB de 1996, assumindo um formato mais democrático, participativo, e



passou então, a focalizar em uma gestão de pessoas, onde a instituição poderia passar pelo processo de construção da sua própria autonomia e identidade.

Fato comum é que muitas instituições desempenham práticas de participação com a comunidade escolar, que pouco segue o real sentido efetivamente “político-democrático”. Por exemplo, em datas comemorativas como festa junina, carnaval, dia das mães, entre outros, é esperado a participação dos professores e da comunidade escolar na ornamentação da escola. No entanto, essa forma de participação por si só não é um problema, exceto quando passa a ser a única forma de participação desenvolvida por professores e demais funcionários, que se sentem gastos e descompensados em uma forma de participação que não é efetiva e tampouco contribuí para as tomadas de decisões (LUCK, 2006).

Luck (2006) exemplifica que o mesmo acontece em reuniões cujas decisões previamente já decididas são apresentadas, e o grupo gestor não considera as contribuições trazidas pelos professores. Ou seja, o momento em reunião trata-se de uma mera exposição do que já foi decidido em outro momento, e dessa forma, entre conversas e apresentações, nota-se que opiniões contrárias não são ouvidas e tampouco acatadas, permanecendo assim tudo como foi planejado inicialmente.

Essas questões acarretam consequências ao funcionamento pleno da gestão escolar e as relações nesse espaço podem ser prejudiciais:

- a) por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica; b) por promover o descrédito nas ações de direção e nas pessoas que detêm autoridade; c) por gerar desconfiança, insegurança e, ainda, d) por destruir as sementes e motivações de participação efetiva que existem nas pessoas que, ao se sentirem usadas, passam a negar esse processo e até mesmo sua legitimidade (...) (LUCK, 2006, p. 33)

Nesses casos, essas participações e o modo como elas ocorrem, definem muito como uma gestão democrática está funcionando em uma determinada instituição, e como aquele gestor está incluindo ou excluindo alguns integrantes que são relevantes para o seu funcionamento.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para identificação das escolas foram utilizadas as letras A e B. O gestor do colégio A é licenciado e especialista em Matemática e em Coordenação Pedagógica, há seis anos está à frente da gestão. Como estabelece a LDB o gestor A não possui os



requisitos necessários para exercer o cargo, visto que a formação necessária é que se tenha graduação ou pós-graduação em Pedagogia, dessa forma é provável que sua especialização em Coordenação Pedagógica seja para atender tal requisito. Como destaca o artigo 64 da LDB:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 2017, p. 43)

Logo, o gestor do colégio B é graduado em Pedagogia, especialista em Geografia e História, e há quatro anos trabalha na instituição. Assim sendo, sua formação atende os requisitos necessários para o cargo, como foi mencionado.

A forma de ocupação do cargo do gestor A foi por meio de um processo seletivo que aconteceu em duas etapas: primeiro a prova escrita e, em seguida, prova de títulos. Segundo esse gestor, a segunda prova é a determinante na seleção realizada, inclusive, os que obtêm boa classificação, podem escolher a instituição na qual gostaria de trabalhar. Dessa forma, o gestor A retornou a instituição na qual se encontra, e já havia trabalhado antes de passar pela seleção.

O gestor B, também assumiu o cargo por meio de aprovação em processo seletivo, com prova escrita e de títulos. Acrescenta-se que ambos assumiram a função atendendo o que é disposto no artigo 67 da LDB, sobre o acesso ser “exclusivamente por concurso público de provas e títulos;” (BRASIL, 2017, p. 44).

Os gestores foram indagados sobre o seguinte questionamento: a escola possui proposta pedagógica impressa? O que significa ter esse documento elaborado? Os entrevistados afirmaram que sim, as escolas utilizam uma proposta pedagógica, na qual “norte” foi à palavra comum utilizada por ambos, apesar de fazerem uso da mesma percepção sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP). Porém, o gestor do colégio B, apresentou mais coerência em suas palavras, ao descrever o envolvimento dos segmentos com o PPP e por sustentar que o projeto é o “*fundamento teórico do trabalho*”.

No entanto, mais do que possuir a proposta pedagógica impressa é necessário que os gestores voltem-se para este documento não só como um amontoado de páginas guardadas no armário, cujo conteúdo foi esquecido, e tampouco é lembrado pelas



peças que constituem a comunidade escolar, mas passar a olhá-lo como um documento norteador, objeto de inspiração e direção a ser tomada.

Pois, não basta só que o documento exista, é necessário que o conteúdo escrito entre as linhas seja verdadeiramente seguido e aplicado. Desde a sua criação ele deve se fazer presente nas ações presentes e futuras por todos aqueles que coletivamente fazem educação (VEIGA, 1998).

O gestor da escola A, ao ser indagado sobre o que entende por uma gestão democrática e como ela acontece na sua gestão, ressaltou que reconhece a participação dos diversos segmentos envolvidos na instituição, e avalia como importante a participação desses, nas tomadas de decisões. Inclusive, relata que a participação deve ser da “*comunidade, pais de alunos, comunidade externa, professores, seguidores, gestão, alunos*”, e exemplifica que na escola existe “*conselho escolar*”, e que se reúne dois dias ao mês.

É importante mencionar que, o conselho escolar, citado pelo gestor da instituição A, assim como a construção do PPP mencionado por ambos, obedecem ao artigo 14, da LDB, “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (BRASIL, 2017, p.15)

Vale ressaltar que, o reconhecimento da participação efetiva de gestores e professores, é fundamental, pois, a menção prática de partilhas e as “*tomadas de decisões*”, fazem-nos observar que esses quesitos foram lembrados por Luck (2006), ao informar que essa ação permite a distribuição do poder da gestão, promove um interesse comum e visa constantes mudanças e crescimento da instituição.

O gestor da escola B, diferente do anterior, ao responder a mesma indagação, relata que o seu entendimento sobre a gestão democrática diz respeito à “*participação da comunidade na definição dos projetos, dos rumos, do caminho que a escola deve seguir, é isso que eu entendo por uma gestão democrática*”. O gestor apresenta uma visão direcionada apenas à “*comunidade*”, pois na frase: “*Então a escola democrática, eu penso, deve ser essa escola aberta à comunidade, e a comunidade se veja como parte da escola e vice e versa*”, ele deixa claro seu posicionamento.

Observa-se que o gestor da instituição B reduz todos os segmentos a comunidade, pois pouca é a preocupação de identificar os professores juntamente com a comunidade escolar como destacáveis nesse processo. Com efeito, a cooperação da comunidade é importante para o cumprimento de uma gestão democrática, mas, por si



só não constitui o valor pleno da ação, ou seja, o emprego de uma participação plena e efetiva não se dar apenas pelas famílias dos alunos, mas por todos os setores que se relacionam com a escola e que devem ser compreendidos como significativas para a constituição de princípios democráticos.

Como exemplo de como a gestão democrática funciona na Escola B, o mesmo gestor confessa que acontece com dificuldades e que o motivo das dificuldades é o fato das famílias considerarem a escola somente como meio educativo. Em solução a essa causa, ele discorre que o corpo docente da escola, juntamente com a gestão, faz visitas às famílias da comunidade. Essas são manifestações ocorridas durante a semana pedagógica. Em justificativa a ação, ele esclarece que não condiz com uma gestão democrática um contexto em que *“os profissionais não conhecem a comunidade, em que os profissionais não têm o contato nenhum com a família do aluno a não ser o contato exclusivo na aula, nós não podemos dizer que essa é uma escola democrática”*.

A entrevista seguiu com os depoimentos das professoras das duas instituições. Para tanto a professora da escola A, possui graduação e está com 28 anos de magistério. Enquanto a outra professora, da instituição B, é graduada, pós-graduada e tem 29 anos de magistério.

De ambas, buscou-se saber se elas reconhecem a forma com que estão contribuindo para uma gestão democrática e para as tomadas de decisões na escola. Quanto às respostas, a professora da escola A demonstrou ser prática comum, na instituição, às reuniões com exposições de ideias, análises e votações quando necessárias, forma de participação relevante ao dar voz às pessoas que formam uma instituição, uma vez que debater é o primeiro passo para que ideias surjam, para que questões sejam consentidas e desejos sejam expressos, considerando esse envolvimento participativo, como diz Luck (2006, p. 39) como *“espaço democrático de participação”*.

A professora da Instituição B partiu da análise de que, uma gestão democrática se faz *“participando”* e *“entrando em consenso com as demandas nas tomadas de decisões”*, tendo como finalidade a melhoria das ações na escola.

Analisando-se as palavras utilizadas pelas mesmas, conclui-se que a professora do colégio A, ao utilizar palavras como *“expor ideias”*, *“analisar”* e *“votar”*, utiliza termos mais adequados a um perfil de participação e de tomadas de decisão mais democrática, demonstrando, dessa forma, ser mais consciente de seu papel.



Em contrapartida, a professora da instituição B utilizou as palavras “*entrando em consenso*”, e por “*consenso*”, entende-se que as decisões são apenas aprovar, consentir e concordar com as ações.

Para Luck (2006), o pronunciamento verbal é um ato de valor na escola, que manifesta os interesses dos participantes, ao contrário, os interesses particulares e as ideias individualistas prejudicam o caráter democrático que a participação assume.

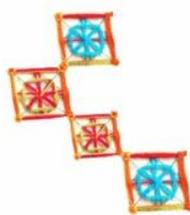
Do mesmo modo, Couto (2016) evidência que um ambiente aberto ao diálogo é um espaço fruto de relações amigas, harmoniosas e acolhedoras, sendo esse acolhimento, em essência, o grande diferencial das pessoas que constituem a comunidade escolar.

A questão das participações nas tomadas de decisões foi à pergunta seguinte, essa é importante para a análise do que Luck (2006) considera ser uma falsa democracia. Para tanto, foi levantada a seguinte pergunta: o grupo docente é consultado em todas as decisões tomadas na escola? Ou apenas as mais importantes? A professora do espaço escolar A afirma haver clareza da escola com o trabalho coletivo, admitindo também que “*desde a mais simples as mais importantes, ficamos a parte de todas as decisões*”. A professora da escola B disse que são consultadas as ações das mais simples até as mais importantes, mas, posteriormente, confessa um fato discrepante com relação à gestão democrática, em que nas decisões “*muitas delas não precisam ter nosso aval*”.

Dessa forma, quando as decisões são tomadas sem que haja a consulta direta da comunidade, por considerar que a referida decisão não tem grande relevância, essa ação acaba impedindo uma escolha coletiva, que, por excelência, é uma escolha democrática, fato que condiz com o que Luck (2006, p. 42) acredita ser uma “falsa democracia”.

É notório que nas duas instituições há diferenças no modo de consolidação da gestão democrática. Pois, a visão do gestor e da professora da escola A, é mais clara e condizente com os princípios de uma gestão democrática participativa. Enquanto que a instituição B ainda caminha com fragilidade em relação às questões democráticas e, por isso, apresenta uma visão e ações incompletas aos princípios debatidos.

Sendo assim, com base no estudo de Vieira (2008), Luck (2006) e Natal (2017), ao refletirem sobre o que os atores dos processos administrativo-educacionais compreendem por uma gestão democrática, como utilizam pautas democráticas nas suas referidas gestões, com quem contam nas tomadas de decisões, e sobre a participação na



prática gestora, levam a acreditar que ainda há muito para ser feito até alcançar gestões verdadeiramente democráticas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa revelou que a educação é uma base sólida e fundamental na cultura de um povo, por ensinar valores e princípios que norteiam a vida humana. Por meio dela, devem-se ensinar os passos iniciais na formação da consciência, na polidez do caráter, no desenvolvimento do aluno enquanto sujeito racional e consciente que, de alguma maneira, se diferenciara dos demais, em razão da sua personalidade ser alicerçada em base firme. Neste sentido, acredita-se que a democracia é fruto do entendimento de pessoas que, desde cedo, trilham no caminho da ética, da justiça, da solidariedade e do compromisso com o outro.

Dessa forma, a pesquisa revelou que, ainda hoje, há desafios na adoção de uma gestão escolar participativa e democrática. Tais gestões, apesar de relevantes, são pouco mobilizadas e referenciadas, fazendo-se necessário a implementação e divulgação de práticas e metodologias que transformem as inter-relações no ambiente escolar, tendo em vista que esses preceitos são fundamentais para uma prática gestora menos dicotômica, mais igualitárias, justas e fraternas.

Diante do trabalho realizado, percebeu-se que pôr em prática uma gestão democrática é um desejo comum e uma vontade presente nas duas escolas analisadas. Mas, mesmo havendo uma trajetória legislativa que contemple essa prática, é notório que ainda há dificuldades na efetivação desse modo de gestão. Tal situação ainda acontece porque nem todos os gestores têm o devido entendimento de que a ética se faz necessária na condução de uma instituição por proporcionar um bom convívio social, e a democracia permite o respeito de todos para com todos.

Tais fatos impedem que os integrantes de algumas escolas contribuam nas decisões que deveriam ser tomadas coletivamente, ação que impede um caráter político, democrático e participativo que as gestões devem assumir. Sendo assim, adotar estratégias que instruem e orientem as escolas para que possam transformar essa realidade faz-se necessário. Ou seja, permitir que todos tenham voz e sejam ouvidos, participem de maneira ativa, proporcionando as novas gerações percepções e



aprendizagens sobre o processo escolar, vendo este como um valor político e ético, norteador dos processos institucionais (escolares) e sociais, como assim deve ser.

No entanto, vale ressaltar que diante da limitação de recursos essa pesquisa contempla apenas uma pequena amostra de participantes e instituições sendo dessa forma, necessária a realização de novas pesquisas nesse campo de estudo para que se tenham dados mais abrangentes ao contemplar uma ampla escala de dados visto que, são práticas que muito contribuem para o aperfeiçoamento da gestão escolar.

Dessa forma, os dados aqui apresentados abre caminho para pesquisas futuras e reflexões mais aprofundadas sobre a efetivação desse modelo e as dificuldades percebidas pela comunidade escolar, entre outros. Pois, essas são importantes para que se entenda e aperfeiçoe a realidade da educação brasileira.

## REFERÊNCIAS

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B. Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas. **Regae – Revista Gestão Avaliação Educacional**, Santa Maria, v.5, n.10, p.103-111, dez. 2016. Disponível em: file:///C:/Users/Maria%20lourdes/Desktop/22257-107175-2-PB%20(1).pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 21 jul.2020.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro. F.; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidencias**, Araxá, v.7, n.7, p.237-250, 2011. Disponível em: [https://met2entrevista.webnode.pt/\\_files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf](https://met2entrevista.webnode.pt/_files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf). Acesso em: 21 jul. 2020.

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. Gestão e Democracia na Escola: limites e desafios. **REGAE – Revista Gestão Avaliação Educacional**, Santa Maria, v.3, n.6, p. 27-41, jul.2014. Disponível em: file:///C:/Users/Maria%20lourdes/Desktop/13789-64303-2-PB%20(1).pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

COUTO, Eldo Pena. **Gestão Escolar**. 1. ed. Belo Horizonte: Vereda, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A Gestão participativa na escola**: série cadernos de gestão. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.



LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Voze, 2007.

NATAL, Mariene do Nascimento. **Ética em gestão escolar: fundamentos para uma práxis educativa**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

NETO, Cláudio. A gestão escolar democrática ainda é um desafio para os educadores?. **Nova Escola**. 15 jan. 2018. Disponível em:  
<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1923/a-gestao-escolar-democratica-ainda-e-um-desafio-para-os-educadores>. Acesso em: 8 jul. 2020.

OGAWA, M. N.; FILIPAK, S. T. A formação do gestor escolar. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EDUCERE, 11., 2013, Curitiba. **Anais eletrônicos**. Curitiba: PUCPR, 2013. p. 94-108. Disponível em:  
[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8010\\_7046.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8010_7046.pdf). Acesso em: 21 jul. 2020.

OLIVEIRA, Giovanna da Silva. Gestão Democrática: reflexões e perspectivas no contexto escolar. In: VII FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 7., 2015, Campina Grande. **Anais eletrônicos**. Campina Grande: FIPED, 2015. p.1-21. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/17592>. Acesso em: 22 jul. 2020.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 24. ed. Campinas: Papyrus, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política e Gestão da Educação Básica**. Fortaleza: Realce, 2008.