

Gestão escolar democrática: da academia à percepção dos gestores escolares¹

Democratic school management: from the academy to the perception of school managers

Gestión escolar democrática: de la academia a la percepción de los gestores escolares

Ana Lúcia Cunha Duarte²

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6176-6750>

Resumo: A questão central do presente estudo é a análise da percepção dos gestores escolares da rede de ensino público municipal de São Luís sobre gestão democrática. A análise dos dados da pesquisa que foram obtidos de entrevistas semiestruturadas realizadas com 15 (quinze) gestores escolares fundamenta-se em autores como: Libâneo; Oliveira; Toschi (2013); Lück (2011, 2016); Paro (2011, 2015); Dourado (2007), entre outros. Para garantir o anonimato, codificamos todos os participantes da pesquisa, para não serem identificados. Concluídas as análises, consideramos que os resultados poderão subsidiar a comunidade acadêmica em outras pesquisas similares, além de fornecerem dados à Secretaria de Educação do Municípios (SEMED). O artigo está dividido em 5 (cinco) seções: a introdução, que apresenta o objetivo, a questão central, a abordagem metodológica da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados. Na segunda seção, aborda-se o conhecimento acadêmico na superação da lógica da gestão da educação básica pública como empresa. Na terceira seção, discute-se a gestão escolar democrática: implicações na qualidade da educação básica, objetivando reforçar a importância da participação da comunidade escolar no projeto de melhoria da educação ofertada. Na quarta seção, apresenta-se a gestão escolar da rede pública municipal de São Luís: o que dizem os gestores sobre a gestão democrática? Aqui trata-se das percepções dos gestores escolares a partir das falas dos entrevistados. Por último, as considerações finais, que contemplam uma rápida análise das percepções dos gestores.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Gestores Escolares de São Luís. Participação da Comunidade Escolar.

Abstract: The central issue of the present study is the analysis of the perception of school administrators of the São Luís public school system about democratic management. The analysis of the research data obtained from semi-structured interviews carried out with 15 (fifteen) school managers is based on authors such as: Libâneo; Oliveira; Toschi (2013); Lück (2011, 2016); Paro (2011, 2015); Dourado (2007), among others. In order to guarantee anonymity, we coded all research participants, so as not to be identified. After the analysis is completed, we believe that the results may support the academic community in other similar research, in addition to providing data to the Municipal Education Secretariat (SEMED). The article is divided into 5 (five) sections: the introduction, which presents the objective, the central question, the methodological approach of the research and the data collection instruments. In the second section, academic knowledge is addressed in

¹ Artigo elaborado a partir dos resultados do Projeto de Pesquisa financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA).

² Graduada em Pedagogia – UFMA, Mestre em Educação – UCB e Doutora em Educação pela UnB. Professora Adjunta do Departamento de Educação e Filosofia da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação (PPGE)/UEMA. E-mail: anaduarte5621@gmail.com

overcoming the logic of public basic education management as a company. In the third section, democratic school management is discussed: implications for the quality of basic education, aiming to reinforce the importance of the participation of the school community in the project to improve the education offered. In the fourth section, school management of the São Luís public school system is presented: what do managers say about democratic management? Here it is about the perceptions of school managers from the interviewees' statements. Finally, the final considerations, which include a quick analysis of the managers' perceptions.

Key words: Democratic school management. São Luís school managers. Participation of the school community.

Resumen: El tema central del presente estudio es el análisis de la percepción de los administradores escolares del sistema de escuelas públicas de São Luís sobre la gestión democrática. El análisis de los datos de investigación obtenidos de entrevistas semiestructuradas realizadas con 15 (quince) directores escolares se basa en autores como: Libâneo; Oliveira Toschi (2013); Lück (2011, 2016); Paro (2011, 2015); Dourado (2007), entre otros. Para garantizar el anonimato, codificamos a todos los participantes de la investigación, para que no puedan ser identificados. Una vez completado el análisis, creemos que los resultados pueden apoyar a la comunidad académica en otras investigaciones similares, además de proporcionar datos a la Secretaría Municipal de Educación (SEMED). El artículo está dividido en 5 (cinco) secciones: la introducción, que presenta el objetivo, la pregunta central, el enfoque metodológico de la investigación y los instrumentos de recolección de datos. En la segunda sección, se aborda el conocimiento académico en la superación de la lógica de la gestión de la educación primaria como empresa. En la tercera sección, se discute la gestión escolar democrática: implicaciones en la calidad de la educación básica, objetivando reforzar la importancia de la participación de la comunidad escolar en el proyecto de mejora de la educación ofrecida. En la cuarta sección, se presenta la gestión escolar de la red pública municipal de São Luís: ¿qué es lo que dicen los gestores sobre la gestión democrática? Aquí se trata sobre las percepciones de los gestores escolares a partir del habla de los entrevistados. Por último, las consideraciones finales, que contemplan un análisis rápido de las percepciones de los gestores.

Palabras clave: Gestión Escolar Democrática. Gestores Escolares de São Luís. Participación de la Comunidad Escolar.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um tema com bastante repercussão na área educacional e recorrente nas discussões em encontros, seminários, reuniões e em espaços acadêmicos ligados à área da educação. A gestão da escola, quando fundamentada num processo democrático de tomada de decisão, de organização, de planejamento e de realização de atividades didático-pedagógicas, tem repercutido positivamente na qualidade do ensino da unidade escolar.

A escola como espaço de alcance de objetivos e metas do sistema educativo é um dos eixos centrais da sociedade, sendo de grande valor estratégico para o desenvolvimento em todos os sentidos e importante também para suprir demandas sociais (LÜCK, 2016). Tamanha responsabilidade é um grande desafio para os gestores escolares, pois exige deles maior atenção, conhecimentos, habilidades e atitudes, para a tomada de decisão de modo participativo e democrático.

Ao longo do tempo, a definição de gestão escolar vem sofrendo modificações em virtude da demanda social por uma escola que atenda a todos de forma

equânime e com qualidade social. O conceito de gestão educacional surge como um avanço ao conceito de “[...] ‘administração educacional’, para representar não apenas novas ideias, mas, sim, um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora” (SOARES, 2011, p. 7).

No contexto atual, é necessário refletir sobre a formação do gestor escolar e o papel da escola e, conseqüentemente, da gestão escolar pública na sociedade contemporânea. Compreender a lógica dos processos de gestão escolar é fazer uma análise do que historicamente foi positivo e do que precisa ser redimensionado, visto que não é um processo neutro, pois exige autonomia e participação da comunidade escolar e local na construção do projeto político pedagógico da escola.

No modelo tradicional, sobressaem normas e regras relativas ao comportamento humano, levando em conta apenas os aspectos burocráticos da escola. Por outro lado, os cursos de licenciatura formadores de professores para a educação básica, em especial, o gestor escolar devem comprometer-se com a demanda da escola e começar a rever a própria especificidade do trabalho já realizado e do que vier a ser realizado, de modo que o gestor escolar garanta um trabalho de acordo com sua singularidade, considerando o projeto de formação dos sujeitos pertencentes à comunidade escolar.

A gestão democrática é garantida na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) nº 9.394/96, Planos Nacionais de Educação (PNE) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de formação de professores. É um tema de grande interesse dos professores, dos estudiosos da área de educação e também da sociedade civil organizada. Contudo, apesar do interesse e das discussões, é preciso avançar com pesquisas e produções acadêmicas, leis e debates sobre a formação inicial, a formação continuada, a carreira, entre outros assuntos atinentes à questão da gestão escolar democrática.

O gestor escolar é um dos profissionais mais importantes na conquista do avanço de uma educação social de qualidade. Pesquisas realizadas nas últimas décadas relacionam a qualidade da gestão escolar à qualidade do ensino e aos resultados obtidos nos sistemas públicos educacionais. Estudos de Libâneo; Oliveira; Toschi (2013), Lück (2011, 2016), Paro (2011, 2015), Dourado (2007), entre outros apontam que o papel do gestor é fundamental na melhoria dos resultados e na organização e funcionamento da escola.

Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2013), para que a gestão escolar se configure democrática e participativa, deve ser criada no interior da escola, uma comunidade democrática de aprendizagem com a participação de professores, alunos e demais profissionais da educação escolar, para a tomada conjunta de decisões em busca da melhor forma de execução. Desse modo, a gestão escolar deve estar em comum acordo com a execução do projeto político pedagógico, no que consta sua ação no interior escola.

Trata-se de uma perspectiva de gestão escolar com foco em intervenções democraticamente exercidas por sujeitos educativos, com base em ações de governo, que não se revelam apenas enquanto decisões políticas educativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estrutura de poder de decisão, mas também interferem na construção e na recriação dessas estruturas, da forma mais democrática possível de exercer os poderes educativos no sistema escolar.

A importância do debate sobre a temática se justifica tendo em vista o avanço de discussões acerca de questões como: gestão educacional; democratização da educação; avaliação institucional; qualidade da educação, temas que colocam em evidência o caráter pedagógico e administrativo da gestão escolar. Entendemos que a presença ou a ausência dessas discussões e das ações consequentes interferem diretamente nos resultados de um ensino de qualidade para todos. O debate sobre uma nova forma de administrar a educação abre possibilidades para o surgimento de estratégias e metodologias que ganham força com argumentos pautados em diagnósticos a partir de avaliações em larga escala.

A questão central foi recortada para as percepções dos gestores escolares da rede de ensino público municipal de São Luís, em relação à gestão democrática? Em sintonia com a questão estabelecemos como objetivo analisar essas percepções de gestão escolar democrática dos gestores da referida rede de ensino. As análises foram feitas a partir do estudo sobre gestão democrática, qualidade da educação e avaliação externa, sendo o recorte do objeto de estudo, a gestão escolar democrática. Os dados foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas com 15 (quinze) gestores escolares da rede pública municipal. Para garantir o anonimato, codificamos todos os participantes da pesquisa, para não serem identificados. Uma vez concluídas as análises da pesquisa, os achados poderão subsidiar a comunidade acadêmica em pesquisas similares a fim de ampliar o universo de conhecimento sobre a temática em tela, além de subsidiar a SEMED

com dados da rede sobre gestão escolar democrática, com o objetivo de introduzir mudanças, a fim de elevar a qualidade do trabalho dos gestores escolares.

Quanto à metodologia da pesquisa, adotamos a abordagem qualitativa, uma vez que há uma estreita ligação dessa metodologia com o objeto de estudo e com a pesquisadora. Para Minayo (2009, p. 21), “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou que não deveria ser quantificado”.

A rede de ensino, no momento do levantamento dos dados, contava com 160 (cento e sessenta) escolas; dessas, 66 (sessenta e seis) funcionavam anexas a outra escola. Das 94 (noventa e quatro) escolas que não eram anexas, 88 (oitenta e oito) participaram da Prova Brasil.

O artigo está subdividido em 5 (cinco) seções: a introdução, que apresenta o objetivo, a questão central, a abordagem metodológica da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados. Na segunda seção, aborda-se o conhecimento acadêmico na superação da lógica da gestão da educação básica pública como empresa. Na terceira seção, discute-se a gestão escolar democrática: implicações na qualidade da educação básica, objetivando reforçar a importância da participação da comunidade escolar no projeto de melhoria da educação ofertada. Na quarta seção, apresenta-se a gestão escolar da rede pública municipal de São Luís: o que dizem os gestores sobre a gestão democrática?. Por último, as considerações finais, que contemplam uma rápida análise das percepções dos gestores.

2 O CONHECIMENTO ACADÊMICO NA SUPERAÇÃO DA LÓGICA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA COMO EMPRESA

Antes da instituição do uso do termo gestão escolar democrática na rede pública, a concepção adotada era administração escolar. Apesar desta mudança de nomenclatura, ainda está presente o conceito de administração nas escolas brasileiras, em muitos casos, com sentido diferente do historicamente utilizado. É relevante ressaltar que a mudança do termo não acontece por acaso; por isso, é pertinente analisá-lo em outras perspectivas.

A administração é realizada desde as sociedades mais primitivas. Com o desenvolvimento, houve a necessidade de administrar para solucionar problemas políticos, socioeconômicos, culturais, entre outros. Maximiano (2014, p. 29) esclarece que

[...] o processo de administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos. Como pessoa, ou membro de uma família, seu dia a dia é cheio de decisões que têm conteúdos administrativos. Definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou de elaborar, de acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem são todos exemplos de decisões administrativas.

A administração faz parte do cotidiano do indivíduo. Sem ele perceber, está fazendo uso dessa ferramenta, sempre tendo em vista alcançar um objetivo. Processos administrativos ocorrem constantemente na vida dos indivíduos. Teixeira (1961, p. 85) afirma que

[...] o administrador é o homem que dispõe dos meios e dos recursos necessários para obter alguns resultados. Resultados certos, e isto é um administrador. Logo, determinados propósitos estabelecidos pela ação intentada. Não há função mais constante, nem mais geral. A vida está completamente saturada dela. Sem administração, a vida não se processaria.

Com o decorrer do tempo, a administração e seus princípios foram absorvidos pelas indústrias, fábricas e meios de produção. Com o desenvolvimento do capital, houve necessidade de maior instrução, necessitando de educação pública para atender suas demandas. A educação pública teve início na Alemanha e na França, no século XVIII, voltada para os filhos dos trabalhadores. Só a partir do final do século XIX, iniciaram as primeiras escolas de educação pública no Brasil.

A partir de então, o processo de industrialização torna-se mais relevante para o país. Posteriormente, tivemos a necessidade de trabalhadores mais desenvolvidos na leitura, na escrita e em cálculos para realizar diversos trabalhos que os meios de produção exigiam. Com a implementação da educação pública, o termo administração tomou força e foi inserido no campo educacional, havendo necessidade de organizar a educação. Martins (2007, p. 33) afirma que:

A administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretora preestabelecidas: consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam em divisão de trabalho; visa à unidade e à economia de ação, bem como, ao progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba as atividades – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação dos resultados (medidas), prestação de contas (relatório) – e se aplica a todos os setores da empresa: pessoal, material, serviços e financiamentos.

Administração nos remete ao ato de governar. É compreensível que os princípios da administração reflitam uma racionalidade capitalista. No entanto, não se pode afirmar que as regras e princípios da administração de uma empresa sejam diretamente aplicáveis à administração escolar, pois esta é bem mais complexa,

uma vez que os objetivos e metas a serem alcançados remetem a pessoas e não a coisas, produtos. Segundo Lacerda (1977, p. 3):

A diferença entre ambas é inegável. Na escola não temos setores de produção, compras, vendas, distribuição, mercado, como nas empresas, onde o lucro faz peso nos objetivos. A escola que visasse apenas ao aspecto econômico falharia lamentavelmente, porque seus objetivos devem ser muito mais elevados: - formar cidadãos íntegros, que possam ser úteis à comunidade, capazes de dirigir os destinos da Pátria.

As escolas não podem ser vistas como uma empresa, nem serem administradas como se fossem. É inegável que o administrador escolar não pode prender-se aos princípios gerais da administração. É necessário que ele tenha o mais alto nível de atenção na gestão, para não administrar uma escola como se estivesse dentro de uma empresa. Ao tomar determinadas decisões, deve ter pleno cuidado e gerir com ética, competência, respeito e compromisso social.

Segundo Paro (2011), de modo geral, no discurso dos tomadores de decisões e formuladores de políticas públicas para a escola básica, está presente a suposição de que administrar bem o ensino escolar é apenas fazer na escola aquilo que se faz com sucesso numa empresa qualquer do sistema de produção capitalista. Em vez de a administração escolar perder tempo utilizando os princípios gerais da administração no âmbito escolar, ela deveria fazer a diferença, preocupando-se em proporcionar um ambiente harmônico, para que professores e alunos tenham uma melhor interação.

A administração sempre existiu. A expressão nos dá a ideia de chefia, com o intuito de examinar e de fiscalizar as atividades desenvolvidas pelo povo. A necessidade de estudá-la nasceu com o surgimento das indústrias. Quem primeiro considerou estudar a administração foi o engenheiro americano Frederico Winslow Taylor.

Henry Fayol pôs em prática as ideias do engenheiro e defendeu a necessidade do estudo da administração como ciência. O início dos estudos da administração como ciência foi na França; portanto, o interesse pelos estudos científicos nasce na Europa, onde tanto o governo como as indústrias procuram aplicar os novos métodos das teorias da administração. Fayol, que foi o fundador da Teoria Clássica da Administração, afirma que o administrador é responsável por dirigir a empresa, visando alcançar os objetivos da organização e buscando extrair todas as vantagens possíveis.

Os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil referem-se às produções de Leão (1945), Teixeira (1961, 1964, 1997), Ribeiro (1986) e Lourenço Filho (2007). Esses pesquisadores reportam-se à época a partir da revolução de 1930, como um marco determinante na educação, pois, na época, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública (MESP), com o objetivo de organizar a educação. A partir desta data, a trajetória da administração da educação toma um novo rumo. Naquele período, o contexto educacional acadêmico se contrapunha à educação tradicional, que não defendia mais o progresso do país, mas o olhar se voltava para o desenvolvimento da industrialização.

Além do marco de 1930, que foi a criação do MESP, ocorreu o Manifesto dos Pioneiros, em 1932, que lutavam por mudanças no ensino e exigiam a democratização da educação. Após esses acontecimentos marcantes, a questão da democratização somente foi retomada em 1980, quando o país luta por democracia, em especial, nas escolas da rede pública.

Como a administração gira em torno do capital, há a necessidade de fazer uma reflexão a respeito do termo administração. Laranja (2004, p. 241) afirma que “como herança de uma prática comercial/empresarial própria de um passado recente, a administração escolar carregava a forte característica de restringir-se ao operacional e ao funcional. Além disso, trazia arraigada uma cultura de controle, centralizadora e, por vezes, autoritária”. A categoria administração tem suas raízes no comércio e nas empresas, com características que levam ao processo de produtividade, voltado ao acúmulo de capital.

A substituição do termo administração escolar por gestão escolar foi cabível e necessária, o que requer muito mais que uma simples mudança de nome, isto é, almeja-se ir além, rompendo o paradigma existente e buscar um novo. Tal transformação vai além das estruturas e provoca uma reflexão acerca do tipo de ensino ofertado aos estudantes. Segundo Bordignon e Gracindo (2000, p. 148), “mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento [...] fundamentam a concepção de qualidade na educação [...]”.

Assim sendo, o termo gestão é muito mais cabível no âmbito escolar, pois corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo, utilizando as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas e projetos pedagógicos das escolas comprometidas com os princípios da

democracia e empregando métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo.

A partir do final do século XX, o termo gestão é mais enfatizado nos debates educacionais. No decorrer do tempo, houve progresso e mudanças na sociedade, que impõem a necessidade de as escolas se ajustarem às transformações. Com a substituição do termo administração por gestão, a partir das necessidades impostas, as instituições se obrigaram a acompanhar as mudanças políticas e sociais e não mais voltar o seu olhar somente para o campo da administração no sentido empresarial.

O termo gestão escolar expressa uma tendência observada nos últimos anos, relacionada à substituição das expressões administração escolar ou administração da educação, gerando diferentes interpretações e dando caráter inovador ao termo. Existem autores que corroboram a mudança. Lück, (2016, p. 97) ressalta que:

Ao se ignorar a especificidade do trabalho pedagógico, toma-se o trabalho escolar como outro qualquer, adotando medidas análogas às que têm sido tomadas em outras unidades produtivas. Em virtude de essas unidades produtivas, no sistema de mercado, se pautarem, em geral, pelo modo de produção e de administração capitalista, esse equívoco leva a administração da escola a orientar-se pelos mesmos princípios e métodos adotados pela empresa capitalista, que tem objetivos antagônicos aos da educação.

Corroboramos que o conceito de gestão é vasto e inovador, superando o significado limitado e reduzido da administração capitalista. A participação da comunidade escolar nas decisões e no planejamento das atividades desenvolvidas no âmbito escolar possibilita o alcance da qualidade da educação. Administração e gestão são expressões que aparentam equivalência ou significado próximo. Porém, são dois conceitos bem diferentes. O termo administração refere-se ao ato de dirigir; enquanto a gestão está ligada à participação da comunidade externa e interna, bem como, à valorização das decisões tomadas coletivamente.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: implicações no ensino ofertado da Educação Básica

A gestão escolar é o fulcro de uma escola, função essencial para um projeto de ensino de qualidade, cuja função é conduzir e nortear o ensino ofertado numa instituição escolar, acompanhando e realizando ações que resultem na qualificação

da aprendizagem dos seus estudantes. A gestão escolar na condução do projeto pedagógico deve ser flexível no processo de gerir, ouvindo e envolvendo a comunidade escolar, acatando suas ideias e necessidades escolares.

É oportuno lembrar que o debate sobre gestão na área educacional toma força entre a década de 1970 e 1980, a partir de críticas sobre o caráter conservador e autoritário da administração. A partir desta época, fortalece-se o compromisso com a transformação social, em que a democratização da educação ganha relevância. Segundo Lück (2011, p. 24):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A gestão escolar tem como dimensões: coordenar e direcionar a escola. Para ter bom desenvolvimento e alcançar resultados de qualidade no ensino, é preciso ter o foco nas questões educacionais atinentes ao conhecimento, a fim de garantir a promoção e o avanço do processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes. Superar o enfoque limitado do termo administração escolar na perspectiva autoritária e unilateral das decisões é essencial na gestão escolar. A gestão democrática da escola pública foi constituída a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados à ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, as instituições de ensino passaram a ser entendidas como um sistema aberto, com as especificidades oriundas do processo formal do cidadão se dissociando do conceito de administração, como destaca Dourado (2007, p. 924):

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto-sensu*.

Para Soares 2011, a definição atual de gestão escolar assume significados que vão além da simbologia nominal. A expressão gestão escolar comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, em substituição à 'administração

educacional', para representar não apenas novas ideias, mas, sim, um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora de gestão escolar democrática.

A gestão democrática prega a descentralização do poder, da autonomia e defende a participação, a fim de possibilitar a melhoria da qualidade do ensino ofertado aos estudantes. A conquista do direito à educação não é só para um indivíduo, mas deve ser garantida para todos, conforme a CF de 1988, art. 206: "os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, destacando a gestão democrática, assim sendo, todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país devem adotar os princípios da gestão democrática na forma da lei". Também na LDB 9.394/96 está explícita, no art. 14, a gestão democrática, descrita da seguinte forma:

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 dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Na atualidade, não é mais possível o predomínio de um modelo de gestão autoritária, pois há dispositivos que garantem a gestão democrática nas instituições educacionais. Sabemos que o exercício da gestão democrática não é tarefa fácil. Para um bom trabalho, é necessário que o gestor escolar tenha entre seus princípios a gestão democrática, criando elementos essenciais para a participação da comunidade escolar intra e extraescolar.

Para garantir o processo de democratização da gestão escolar, é necessária a compreensão deste processo, o que exige conhecimento e domínio dos princípios da gestão democrática. É preciso entender que ela não se resume à oferta de um número maior de vagas e de matrículas. Cunha (1987, p. 6) destaca que

[...] o ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos os que o procuram, mas, também oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administrados do momento.

A instituição democratizada pressupõe uma gestão democrática com participação nas decisões, proporcionando a oportunidade a toda comunidade escolar. Com a prática de uma gestão escolar democrática, a instituição pode tornar-se referência, levando a comunidade a participar, a pensar e a refletir a respeito dos problemas que a escola enfrenta e impedem seu desenvolvimento.

Com a participação da comunidade, aumenta a possibilidade de resolver os problemas e firmar uma parceria na luta pela oferta de um ensino de qualidade aos estudantes. Com o envolvimento, a escola cria asas para expressar-se e expor suas ideias. Esta é a esperança de atingir uma sociedade igualitária, pois a democracia defende que as decisões sejam tomadas, dando oportunidade à comunidade de expor sua opinião, seu pensamento. Conforme Hora (2010, p. 49),

[...] a democracia é uma forma de governo que envolve a totalidade dos governados e a igualdade de oportunidades, na qual os cidadãos participam direta e plenamente das decisões sociais, por meio de mecanismos como a eleição de representantes para os cargos federais, estaduais e municipais, para conselhos e colegiados que determinam as políticas locais.

Portanto, entendemos que gestão democrática é gerir junto com a comunidade, sem deixar à margem nenhum indivíduo. Cabe ao gestor envolver a comunidade para que participe ativamente, no processo de melhoria da qualidade da educação. Para haja esse envolvimento, é necessário que a democracia atribuída à escola dê oportunidade de acesso e permanência igualitária, com equidade e qualidade, visto que é necessário formar cidadãos reflexivos, críticos e com conhecimentos.

A gestão democrática é garantia constitucional, como já mencionado; no entanto, é necessário fazer uma reflexão se realmente os gestores escolares da rede pública municipal de São Luís exercem um trabalho na perspectiva democrática. Vale ressaltar que a gestão escolar democrática não se restringe apenas ao fato de a comunidade votar para eleger um gestor, por discutir determinado assunto sem chegar a uma solução, ou por participar sem um propósito claro. Estudos dão conta de que, para garantir a gestão democrática, precisamos de participação, transparência, liderança, saber gerir e conhecimento, entre outros. Assim, para o desenvolvimento e a transformação da gestão escolar, é necessária a implantação dos princípios democráticos, a fim de garantir um ensino de qualidade para todos que precisarem.

O gestor é um profissional quem tem sob sua responsabilidade, diversas atividades profissionais. Para desenvolvê-las, é necessário que tenha liderança, organização, profissionalismo, transparência, dedicação, democracia no trabalho e envolvimento das pessoas. Para um trabalho de qualidade social, é preciso, também, conforme Castro (2009, p. 39):

[...] a melhoria da qualidade não prescinde apenas da utilização racional dos recursos disponíveis. São necessários, também, recursos suplementares

para propiciar as condições materiais necessárias que um ensino de qualidade requer, tais como: bibliotecas e salas de aulas bem equipadas, material didático-pedagógico, professores remunerados adequadamente.

Desenvolver ações voltadas para a participação da comunidade e que resultem em boas práticas de gestão elimina os entraves e viabiliza a qualidade do ensino ofertado pela escola. Os gestores que desenvolvem um trabalho com dimensões democráticas ao gerirem uma instituição escolar tem a possibilidade de proporcionar bons resultados.

Para Brito (2013, p. 86), a participação “[...] propicia diferentes condições de envolvimento, na medida em que as pessoas implicadas naquele espaço e que a promovem passam a acreditar no valor e no impacto de sua ação ou interferência”. Existem várias formas de propiciar a participação da comunidade escolar nas ações realizadas pelos gestores escolares. É muito discutido o papel do gestor escolar na qualidade da educação. Segundo Lück (2011), inúmeras experiências de participação são realizadas sem que haja um verdadeiro sentido político e democrático ou sentido pedagógico de transformação, como deveria ser o caso. É por esse motivo que o conceito e a prática concreta da participação devem ser particularmente analisados quando se considera a questão da gestão educacional democrática.

Nesse sentido, não se pode construir um projeto educacional, sem conhecer a realidade vivida pelos alunos; portanto, é necessária a participação ativa de todos que estão envolvidos neste processo. Que seja uma participação com sentido pedagógico, político e democrático e não apenas um fazer por fazer. Os gestores estão conscientes da realidade e das dimensões da educação proporcionada na escola onde atuam e do seu papel de coordenar e de gerir ações visando ao sucesso da escola na qualidade da educação.

É importante que os gestores executem ações que envolvam a comunidade escolar, pois é visto que principalmente a família tende a não estar tão presente nas ações realizadas nas escolas, pois os pais têm resistência a ir à escola ou tem a concepção de que ir à escola dos seus filhos é para receber reclamações. Essa ligação entre comunidade e escola constitui uma responsabilidade do gestor.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania,

condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos (LÜCK, 2011, p. 78).

A educação brasileira muito tem se desenvolvido, e com ela, também, os problemas. Muitas são as possibilidades de aproximação entre os contextos e os desafios da gestão escolar. É possível estabelecer relação com o quadro político direcionado à qualidade de ensino, tendo como articulação mútua contextos alterando desafios e desafios alterando contextos. Porém, tanto um quanto o outro estão sujeitos a mudanças. Tal perspectiva diz respeito à educação enquanto processo a um só tempo individual e social. Outra dimensão a ser observada é a complexidade dos contextos e dos desafios, isto é, quanto mais complexos os contextos, maiores os desafios, ou seja, quanto maior se vê, maior é o desafio que se enxerga.

Quando se fala de fatores que dificultam o bom desempenho da gestão, um grande campo de possibilidades se abre, conforme visto no contexto específico explorado nessa pesquisa, ao serem elencados alguns desses entraves, pelos gestores das escolas municipais de São Luís. Um fator bastante discutido nas pautas referentes aos entraves, que diz respeito ao bom desempenho da gestão, é a participação ativa da família na escola. A qualidade da educação também tem sido muito discutida. O entendimento de qualidade difere, de acordo com as concepções de escola, mundo e sociedade de quem analisa.

Em geral, os pais têm pouca participação nas determinações do que acontece na escola. O exercício da gestão democrática não é um serviço simples, pois, às vezes, mesmo querendo envolver a comunidade que a compõe, ela não deseja participar do ambiente escolar. Há uma preocupação por parte dos gestores com a violência no entorno da escola, que interfere no desempenho de suas funções e na formação dos estudantes. Refletindo sobre os fatores que geram a violência, com base em diversos estudiosos, compartilhamos a ideia de ela ter origem e se intensifica a partir de influências do meio, das condições de vida, na formação do caráter do ser humano. Estudos revelam que o homem não nasce mau; a sociedade influencia a formação do seu caráter; o seu comportamento é fruto do ambiente a que é exposto. De acordo com esta lógica, a escola, a família, a comunidade podem contribuir significativamente para transformar uma realidade marcada pela violência.

Outro fator de grande descontentamento por parte dos gestores entrevistados é a falta de professores nas escolas. Para melhorar a qualidade de ensino nas escolas brasileiras, é necessário um novo modelo escolar, que inicia na universidade nos cursos de formação de professores, que ainda formam professores para o século XX e não para a sociedade contemporânea do Séc. XXI. É fundamental e necessária uma mudança profunda no sistema de ensino; uma mudança conceitual, em que a escola ensina o aluno a aprender, a construir conhecimentos. Para isso, os professores precisam aprender e reaprender a ensinar, levando em consideração as constantes e rápidas mudanças (MOSÉ, 2013).

A qualidade do ensino depende muito da qualidade do professor, ou seja, ele precisa ter gosto, paixão, satisfação não só para ensinar, mas também e, principalmente, para aprender. A escola deve oferecer condições materiais, físicas e pedagógicas para criar um ambiente propício à aprendizagem. É necessário que as autoridades tenham um olhar mais crítico voltado à educação ofertada nas nossas escolas, que vêm enfrentando grandes dificuldades e entraves que tornam complexa a atuação dos profissionais. Requisitos como ética, transparência nas ações, saber lidar com as divergências, com a tecnologia, com os bancos de dados e com a democracia nas escolas e na comunidade local requer competências específicas que nem sempre são contempladas nos cursos de formação de professores.

4 GESTÃO ESCOLAR DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS: o que dizem os gestores sobre a gestão democrática?

A gestão escolar se organiza a partir da participação, cuja finalidade é garantir o processo educacional. Essa participação tem proximidade com a gestão pedagógica, cujo objetivo maior é o ensino e a aprendizagem; a gestão de recursos humanos, que trabalha com toda comunidade escolar; e a gestão administrativa, que é a parte física e burocrática da escola, considerada como espaço para a realização de objetivos e metas do sistema educativo (BUSS, 2008). Na atualidade, é entendida pelos estudiosos, pelos educadores e também pela sociedade civil organizada, como estratégica para diminuir as desigualdades sociais, proporcionando o desenvolvimento de um projeto pedagógico pautado num ensino de qualidade.

A gestão escolar constitui uma dimensão importante do processo educativo, uma vez que, por meio dela, busca-se abranger as demais dimensões inerentes a esse processo. Esta concepção se estende à função do gestor escolar e à sua atuação nos diversos espaços educativos; não se restringe ao papel do gestor em si, o que fica bastante evidente nas falas dos gestores escolares entrevistados na pesquisa, conforme explicita, por exemplo, a fala de (EPM.SLZ. 12, informação verbal): “buscamos promover um acompanhamento de todos os setores da escola a fim de melhorar a qualidade da educação dos alunos”. Trata-se de uma fala genérica, construída com pouco conteúdo, sem explicitar o que realmente se faz na escola para envolver a comunidade escolar nas ações desenvolvidas no decorrer do ano letivo. Nesse sentido, Lück et. al. (2012, p. 17) destaca:

[...] o conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivos organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes [...].

Defendemos que é preciso integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica de participação da comunidade escolar, aqui entendida como a presença ativa de pais, professores, alunos, funcionários, que constituem a gestão escolar. A condução de ações coletivas leva à perspectiva da gestão democrática, que não se limita somente aos atores educativos no âmbito formal, mas contempla a participação de toda comunidade política, escolar e familiar. Para (EPM.SLZ. 05, informação verbal), a gestão democrática “[...] essa, na nossa concepção de agente público, é uma gestão que é feita através de um grupo de pessoas, não só do diretor, dessa forma que é a escola democrática colocada pela política nacional”. A gestão democrática não está restrita apenas às unidades escolares. Ela é um bem público definido na forma de lei, que remete tanto à gestão escolar quanto à gestão educacional como um todo, um princípio de ações públicas. Para Rosar (1999, p. 174), isso significa:

[...] a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.

Dessa forma, a democracia no contexto escolar vai além de ações desenvolvidas pelo gestor escolar; também acontece em parceria com eixos educacionais e sociais. A gestão escolar constitui uma dimensão importante do processo educativo, uma vez que, por meio dela, busca-se abranger as demais dimensões inerentes a esse processo. No entanto, a gestão escolar é um campo de atuação em meio a vários atores que fazem parte do processo educativo, dentro e fora da escola; ela é um meio para alcançar as metas traçadas pelo ensino e não um fim em si mesmo. Nessa perspectiva destaca (EPM.SLZ.05, informação verbal):

O gestor escolar é um pensador do processo educativo! Dentro e fora da escola existem vários grupos e subgrupos, vários segmentos e o gestor escolar tem a função de mediar tudo isso, de escutar cada segmento e fazer uma espécie de consenso, quando necessário, do que se pode fazer, quando e como fazer [...] a gestão é feita através de um grupo de pessoas, não só do diretor. O direcionamento que é do diretor, mas há uma representação de alunos, representação de pai, representação da comunidade externa da escola, representação dos demais servidores de professor e o gestor.

Partindo do pressuposto de que o papel do gestor escolar é mobilizar e direcionar as ações organizacionais ligadas direta ou indiretamente à escola para o alcance de resultados considerados positivos em relação ao desempenho dos alunos e à qualidade do ensino, entendemos que ele assume papel diferenciado na condução dos trabalhos da escola. Ou seja, entendemos que o gestor escolar deve gerir a instituição escolar com o corpo docente e com os prestadores de serviço; com a instituição familiar, com a representação e a participação dos pais ou responsáveis; com a instituição social através das relações pessoais e interpessoais, socioafetivas e culturais; com a instituição política, através do amparo legal e constitucional, que, em tese, efetivam que os direitos sejam garantidos. Nesse sentido, temos um fragmento de uma fala de (EPM. SLZ.13, informação verbal), que destaca:

A missão de cada Escola, de cada gestor, de cada professor, é promover o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para a cidadania e qualificando-o para o trabalho. Possui ainda duplo papel, ou seja, de formar não somente os indivíduos para o mercado de trabalho, mas também uma cultura que vem, por sua vez, penetrar, auxiliar e modificar a cultura da sociedade atual.

Dessa forma, o gestor escolar não é um ator isolado, ele deve contar com o apoio dos demais profissionais da educação, das políticas públicas e da comunidade escolar. Como ressalta Freitas (2009, p. 71), “equivale a dizer que os gestores precisam saber como se interconectar e manter um nível de comunicação

competente para fora e de dentro do curso”. Por outro lado, para que essa ação mediadora do gestor escolar ocorra, é necessário que ele tenha liberdade para intervir e manter essa comunicação com os demais segmentos sem que haja grandes empecilhos nesse processo, como, por exemplo, professores descomprometidos com sua função; profissionais que não prestam seu serviço como deveriam; alienação familiar, pais ou responsáveis que não acompanham o desempenho escolar dos alunos, como expõe o gestor (EPM.SLZ.15, informação verbal):

[...] hoje, a educação tem uma dificuldade muito grande entre família e escola. Eu acredito que as famílias, elas têm que perceberem melhor o que acontece na escola. Quando eu matriculo uma criança em uma determinada instituição, ela não é só matriculada, eu tenho que acompanhar tudo que acontece na escola, então as gestões hoje elas têm uma dificuldade muito grande em relação à aproximação com a família.

O gestor escolar destaca a falta de interesse de algumas famílias em acompanhar a vida escolar dos seus filhos, contribuindo, em muitos casos, para o baixo desempenho escolar da criança. Muito tem se debatido sobre gestão democrática, ressaltando a necessidade de que todos participem dos processos de decisão e de acompanhamento, execução e avaliação das questões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola. No entanto, às vezes, os conselhos não funcionam, isto é, com a efetiva participação de todos os membros da comunidade. Muitas vezes, os órgãos colegiados apenas ratificam, sem grandes discussões e questionamentos, as decisões tomadas pela equipe gestora. Dessa forma, é inviável a efetivação da prática desse princípio educacional democrático, uma vez que não há o empenho real do exercício da participação no cotidiano da escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O embasamento teórico nos autores pesquisados e a fala dos sujeitos entrevistados permitiu perceber como os gestores escolares compreendem a gestão democrática. A gestão escolar é configurada como democrática quando as tomadas de decisões ocorrem coletivamente, de forma participativa e as ideias de cada membro são levadas em consideração com respeito e confiança mútua. O gestor escolar, ao desempenhar seu papel, assume uma postura profissional, que pode influenciar na qualidade do ensino. Infelizmente, o resultado dos indicadores de qualidade demonstram que ainda falta muito para as escolas atingirem um padrão

de qualidade para todos os estudantes das escolas da rede pública municipal de São Luís.

Uma parte dos gestores escolares não cursou licenciatura, nem tem cursos na área de gestão escolar; outros não fazem parte do setor educacional. A necessidade de formação para a gestor escolar merece uma atenção especial da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). A escolha dos gestores escolares da rede pública municipal de São Luís continua sendo por indicação política, sendo o cargo comissionado. Muitos gestores são formados em diferentes áreas, que não contemplam conhecimentos relativos à formação de professores.

As análises desta pesquisa apontam que existe necessidade de atenção especial ao ensino da rede pública municipal de São Luís, especialmente, quanto à questão da gestão escolar. O estudo permitiu constatar que as dificuldades encontradas nas dimensões do desenvolvimento do trabalho do gestor escolar não se concentram apenas em fatores externos à escola, mas também há os internos, que devem ser trabalhados para elevar a qualidade do ensino.

Os gestores escolares precisam quebrar muitas barreiras e qualificar vários aspectos como: formação na área de gestão escolar democrática, melhoria do processo de escolha dos gestores escolares, investimento nas condições de trabalho e salário. Se não houver atenção nessas questões, pode-se abrir cada vez mais caminho com consequências irreparáveis, interferindo no desempenho dos estudantes. Percebemos que a comunidade escolar não participa dos processos de decisões; seu acesso se restringe à participação em debates sobre os indicadores de qualidade oficiais da escola, tendo em vista que as reuniões são realizadas apenas com os professores para a discussão dos resultados.

O trabalho do gestor escolar é contraditório e trabalhoso; existem determinações externas que devem ser cumpridas, uma vez que ele é o responsável pela instituição; conseqüentemente, é necessário conhecimento para executá-las, o que nem sempre é garantido na sua formação. O gestor tem como um dos seus papéis, mediar com a comunidade interna e externa a implantação e o desenvolvimento de práticas compartilhadas e decisões coletivas, fortalecendo a participação de toda a comunidade escolar.

É necessário compreender que as práticas realizadas pelos gestores escolares não são um fim em si mesmo. O gestor escolar lida com as diferenças, buscando formas de adequá-las ao ensino que, por sua vez, exige resultado de

qualidade para todos. Pôde-se notar a partir dos achados, que alguns gestores escolares organizam o ensino de sua instituição com base em procedimentos semelhantes aos adotados historicamente, por não terem uma percepção da realidade que precisa ser transformada, dando destaque ao papel social da educação para garantir aos estudantes da escola um ensino de qualidade.

Em contrapartida, há gestores escolares que preferem levar em consideração a evolução implícita e subjetiva dos estudantes, por considerarem que a qualidade da educação não pode ser medida e se restringe a dados quantitativos e estatísticos, pois existem fatores externos inerentes ao processo. A preocupação com a qualidade da educação da sua escola foi recorrente nas falas dos gestores escolares participantes da pesquisa, mas com poucas ações que realmente evidenciassem melhoria da aprendizagem dos seus estudantes.

Os achados desta pesquisa poderão proporcionar ganhos para a comunidade acadêmica, uma vez que as informações obtidas revelam uma perspectiva real dos fatos, a partir da fonte envolvida no próprio contexto da investigação. Esperamos que as análises suscitem reflexões sobre a importância do papel dos gestores escolares para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Buscamos incentivar mudanças significativas no sistema educacional e contribuir com o progresso e a melhoria na qualidade da educação, em especial, a partir de um trabalho dos gestores escolares na perspectiva democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB nº 9.394/1996, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL, **QEdu**. São Luís: Disponível em: <http://www.qedu.org.br/cidade/5297-saoluís/IDEB>. >. Acesso em: 02 de Junho de 2019.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRITO, Renato de Oliveira. **Gestão e comunidade escolar**: ferramentas para a construção de uma escola diferente do comum. Brasília: Liber livro, 2013.

BUSS, A. M. B. **Entidades de gestão democrática**. São Paulo: SED, 2008.

CUNHA, Luiz Antônio. A educação na nova Constituição. **Revista da Andes**, São Paulo, v.6, n. 12, 1987.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FREITAS, Kátia Siqueira. **Gestão escolar, qualidade do ensino e políticas públicas**. Brasília: Liber Livro, 2009, p.71.

LARANJA, Mirza R. A. Discutindo a Gestão do Ensino Básico. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.) **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 238-248.

LACERDA, Beatriz Pires de. **Administração escolar**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Siqueira de; GIRLING, Roberto; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. São Paulo: Vozes, 2016.

MARTINS, José de Prado. **Gestão Educacional**: uma abordagem crítica do processo administrativo em Educação. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisas social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOSÉ, Viviane. **A escola e os desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

PARO, Vitor Henrique. A importância dos clássicos da Pedagogia para a administração escolar. In: **Administração escolar à luz dos clássicos da Pedagogia**. São Paulo: Xamã, 2011.

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

ROSAR, Maria de Fátima Félix. A dialética entre concepção e a prática da “gestão democrática” no âmbito da educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 69, p. 165-176, dez. dez. 1999.

SOARES, Andrey Filipe. Gestão escolar e coordenação pedagógica: uma relação complexa. **ANPEd Suldeste**: São Paulo, 2011.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, 1961. p.84-89.