

GESTÃO ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES NO PANORAMA EDUCACIONAL: IMPLICAÇÕES NAS RELAÇÕES ESTABELECIDAS

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-405>

Data de submissão: 28/04/2025

Data de publicação: 28/05/2025

Dilmar Rodrigues da Silva Júnior

Doutorando em Educação

Universidade Federal do Piauí- UFPI

Teresina – PI – Brasil

dilmar.jrcxs93@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0005-9516-0238>

<http://lattes.cnpq.br/2506251547104611>

RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo: relações estabelecidas entre gestores e professores. Parte da seguinte questão-problema: Como se estabelecem as relações entre gestor e demais agentes escolares? Com base questão-problema, temos como objetivo geral: Compreender as relações estabelecidas entre o gestor e demais agentes da escola. Quando aos objetivos específicos: Analisar o modelo de trabalho desenvolvido pelo gestor na escola, Compreender as relações estabelecidas entre gestor e demais agentes escolares e, Identificar práticas de administração tradicionais: autoritárias e individualistas que ainda acontecem. No que concerne aos aspectos metodológicos, trata-se de um estudo orientado pelos princípios da abordagem qualitativa, com os aportes da pesquisa sis. Os resultados evidenciam que é preciso formação contínua para gestores, e os sistemas de ensino não veem os gestores escolares como sujeitos passíveis ao maior número de acerto, simplesmente porque ele está natemática de cunho bibliográfica, utiizando descritores para identificação de fontes específicas ao objeto de estudo. Os resultados mostram que o gestor, deve ter em mente que gerenciar um ambiente coletivo, requer paciência, senso de reflexão e humanização, uma vez que as escolas são heterogeneas, ou seja, há uma pluralidade de pensamentos, sentimentos, ideias, personalidades e profisionais que precisam de libertada para pensar e expor suas perspectivas profissionais em prol dessa coletividade, do processo de ensino e aprendiagem e da escola como um todo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Professoras. Relações estabelecidas.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho evidencia algumas questões acerca do trabalho da gestão escolar, a partir dos pressupostos teóricos e práticos da formação, considerando as particularidades do contexto pelos quais as práticas de gestão escolar são desempenhadas dentro do ambiente escolar, seja por questões de ordem cultural organizacional, as implicações entre as dimensões éticas, estéticas e até mesmo, o contexto político educacional. Tornar gestor escolar, requer uma questão de reflexão, envolvimento e participação com todos os agentes envolvidos nas unidades escolares: professores, alunos, pais, coordenação e supervisão pedagógica, demais membros do setor administrativo da escola e toda a comunidade da qual a escola faz parte.

As discussões sobre a gestão escolar do ensino público tornaram-se mais intensas com início da promulgação da Constituição Federal - CF (Brasil, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -LDBEN (Brasil, 1996) e demais legislações do notório saber. Ao longo da história da educação, a gestão, passou por diversas transformações, tanto nos fundamentos de nomenclatura/terminologia, quanto na dimensão do significados e a produção de sentidos da função a partir da prática profissional, ligada às dimensões afetiva, culturais, econômicas e políticas.

No sentido de produção, por exemplo, demandado pela égide da Revolução Industrial, era empregado a dimensão Administração, com um viés de organização das instituições e órgãos, sob ênfase capitalista. Mais tarde, no século XX, com o surgimento da Constituição Federal (Brasil, 1988) e a LDB (Brasil, 1996), passou a ser denominada por Direção, pois segundo os teóricos da época em seus estudos, flexibilizava mais os órgãos e instituições de ensino, dando margem ao diretor escolar como expoente que direciona e organiza o sistema interno da escola.

Os anos passaram-se e com isso, implicações educacionais foram extintas, e outras ressignificadas, no que diz respeito ao papel do até então, considerados gestores escolares, estudando por muitos teóricos novas formas de ser e fazer o ambiente educacional mais coletivo, reflexivo e emancipatório, constituindo assim, a chamada Gestão Escolar, sistema pelo qual tem princípios democráticos: validados, com autonomia, participação, transparência, ética e pluralismo.

De acordo com a Base Nacional Comum Curricular- BNCC (Brasil, 2018), com as discussões emancipatórias sobre o processo de reflexão coletiva nas tomadas de decisões, considerando que não existe mais como trabalhar nas escolas sem ser na perspectiva de uma gestão democrática participativa, sendo que um dos pontos principais para essa base é o PPP Projeto Político Pedagógico – PPP, documento normativo e oficial da escola, cuja elaboração precisa requer a participação de todos os sujeitos da escola, de modo a planejar juntos os itinerários e ações da escola. É preciso, portanto, a descentralização do poder e a autoformação de todos os agentes da escola, e tal situação é favorecida

também pelo incentivo da gestão da escola.

É importante falar sobre isso, pois mesmo com todos os subsídios referenciais na literatura brasileira em educação, sobre a melhor forma de conduzir a dimensão do trabalho de gestão escolar, pouco se tem observado na prática, avanços positivos que pudessem comprovar que a gestão democrática estava acontecendo de modo eficaz. Há muitas escolas, que embora conheçam o tipo de gerenciamento ideal, ainda se mantêm com um tipo gestão, que na prática desenvolvem ações conservadoras e tradicionais, sejam pela forma do saber fazer a partir da ideia centralizadora do gestor, que embora estão alicerçados pelas camadas políticas. Por outro lado, tais práticas individualistas e autoritárias de administrar ainda não foram excluídas por completo e muito ainda precisa ser feito, mesmo diante de muitos estudos e diretrizes educacionais para a gestão escolar, conforme Brasil (1988), Brasil (1996) e Brasil (2014).

Então, para desenvolver o conteúdo deste trabalho estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Como se estabelecem as relações entre gestor e demais agentes escolares? A partir deste questionamento, foi possível observar que, nas escolas públicas de Caxias-MA, existem diversas situações em que gestores utilizam de seu poder hierárquico com extrema autoridade, oprimindo boa parte dos servidores. No decorrer do dia a dia acabam externando frases de sentido possessivo, tanto com relação às pessoas (comunidade e equipe escolar), como se os mesmos se tratassesem de “objetos”, seus, particulares. A título de esclarecimento, mesmo depois de duas décadas, as leis educacionais ainda não conseguiram agingir os seus objetivos, e com isso, a forma de organização das escolas públicas, infelizmente, ainda está pautada na hierarquia e na autoridade do diretor de escola “[...] descolado de uma política mais ampla e séria de democratização de escola” e para mudar esse quadro “[...] é preciso um nova ética que desautorize a atual configuração autoritária da escola”. (Paro 1999, p.23).

A partir dessa problematização, elaboramos o seguinte objetivo geral no intuito de respondermos as questões teórico-metodológicas a partir da pesquisa de campo: Compreender as relações estabelecidas entre o gestor e demais agentes da escola. Quando aos objetivos específicos: Analisar o modelo de trabalho desenvolvido pelo gestor na escola, Compreender as relações estabelecidas entre gestor e demais agentes escolares e, Identificar práticas de administração tradicionais: autoritárias e individualistas que ainda acontecem.

Este trabalho tem relevância acadêmica e social, uma vez que poderá contribuir na tessitura de discussões acerca importância do gestor escolar, buscando a descentralização de poder, na perspectiva de melhor organizar seus itinerários coletivos para a flexibilização, transparência, participação da comunidade nas tomadas de decisões. Consideramos então, que o ato de gerenciar um ambiente escolar

não está na forma de “todos falarem a mesma língua” pelo que o gestor “manda”, “ordena” para que “dê certo” as ações escolares. Mas deve-se quebrar o paradigma comporto pelo enraizamento tradicional quanto o “ato de administrar”, que estão presentes nas escolas nos dias de hoje.

Buscando fundamentar a dimensão teórico-epistemológica do trabalho, colocamos os documentos oficiais: Brasil (1988), Brasil (1996) e Brasil (2014), que direcionam para a estrutura e funcionamento da Educação Básica, pautada no panorama das relações estabelecidas e como se constitui o trabalho do gestor escolar na atual conjuntura educacional. Autores como Gadotti (2017), Luck (2000, 2009), Paro (1999) entre outros autores que discutem sobre a gestão escolar nas suas diferentes perspectivas.

A metodologia do trabalho está inserida numa abordagem qualitativa, realizada por meio de levantamento bibliográfico. A empiria pode ser articulada com a pesquisa de campo, por meio da metodologia autobiográfica, em Dominicé (1988), consolidada com os pressupostos da técnica da entrevista narrativa, mediatizada pela questão-problema e outras questões que versam a dimensão reflexiva acerca da subjetividade dos sujeitos envolvidos na investigação.

Quanto a estrutura, o trabalho possui um documento introdutório constando a justificativa pelo interesse da temática estudada: apresentação do tema/objeto, questão-problema e problematização, objetivos geral e específicos e a sintetização de ideias cruciais acerca do tema em pauta. Após a introdução, temos o capítulo de metodológica, que visa o delineamento do tipo de pesquisa, a caracterização do universo da pesquisa, a dimensão da ética na pesquisa e o perfil biográfico de cada sujeito. Em seguida, o capítulo de referencial teórico, suscitando a tessitura de ideias acerca dos autores envolvidos em todo o estudo. Posteriormente, os resultados e discussões, com nomenclaturas voltadas à problematização e unidades temáticas recorrentes dos objetivos. E por último, as considerações finais, com o intuito de retormar à questão-problema e aos objetivos.

Os resultados evidenciam que é preciso formação contínua para gestores, e os sistemas de ensino não veem os gestores escolares como sujeitos passíveis ao maior número de acerto, simplesmente porque ele está na posição de gestor, mas deve-se ter em mente que gerenciar um ambiente coletivo, requer paciência, senso de reflexão e humanização, uma vez que as escolas são heterogêneas, ou seja, há uma pluralidade de pensamentos, sentimentos, ideias, personalidades e profissionais que precisam de libertada para pensar e expor suas perspectivas profissionais em prol dessa coletividade, do processo de ensino e aprendiagem e da escola como um todo.

Ainda, numa perspectiva emancipadora, de descentralização de poder, o gestor escolar deve reconhecer que há muito o que se fazer para que as pessoas possam se libertar do poderio, e reconhecer a educação como um direito e as práticas desenvolvidas dentro da escola como situações decorrente

do trabalho intraespecífico para o extraespecífico, cujas lutas são pautadas também por meio de intensas discussões dentro do seu *lócus* de trabalho, levando em considerando a redução dos problemas que nela acontecem, uma vez que a educação é problematizadas, mas só a partir da descentralização, reflexão e autonomia é que enquanto educadores, podemos sair da condição de submissão para a liberdade.

2 METODOLOGIA

O percurso metodológico da pesquisa é a bibliográfica do tipo de revisão sistemática de literatura com abordagem qualitativa. Segundo Sampaio, Mancini (2007) a abordagem sistemática se configura como um processo de análise cuidadoso e crítico a partir de um recorte da literatura existente sobre o objeto de estudo. Partir dela, o pesquisador pode construir quatro, esquemas ou mapas conceituais designados autores diversos que articulam suas discussões e reflexões sobre o objeto de estudo.

Tomando como parâmetro o contexto deste estudo, foi necessário destacar uma base teórico epistemológica acerca da gestão escolar e suas implicações na relação com os demais agentes escolares. A revisão sistemática exige que o pesquisador siga um protocolo com etapas definidas para a elaboração desse estudo, assim, este trabalho adotou os dos autores Sampaio e Mancini (2007) que estabelecem 05 passos, que são: I- definição da pergunta; II- buscar a evidência; III- revisão e seleção dos estudos; IV- análise da qualidade metodológica dos estudos e V- apresentação dos resultados.

O banco de dados utilizado na pesquisa foi o Portal de Periódicos da CAPES por ter um grande acervo de trabalhos científicos disponibilizados, abrangendo as mais diversas revistas eletrônicas brasileiras. Para a busca dos trabalhos usamos o campo de pesquisa avançada da base de dados, com as seguintes combinações de descritores: “Gestão escolar”, “Relações Gestor e professores”, “Gestor e comunidade escolar” e “Gestão escolar democrática”. Na pesquisa, encontramos vários artigos publicados na base de dados.

Quanto aos critérios de inclusão: artigos publicados nos últimos (20) vinte anos, em periódicos de revistas científicas; artigos que tratassem exclusivamente do contexto do desenvolvimento profissional, alfabetização e saberes docentes. Quanto aos critérios de exclusão: desconsideramos trabalhos publicados além dos últimos dez anos, bem como artigos publicados que não tivessem estreita relação com as pretensões do estudo.

3 GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR: ANÁLISE TEÓRICA DOS PROCESSOS CONSTITUTIVOS

3.1 GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRACIA NA ESCOLA

O Brasil em meados de 1980 e 1990, após a segunda guerra mundial, perpassa por alterações quanto à organização do processo de trabalho e organização, a crise de falta de recursos no Japão, afetou também os brasileiros, implicando mudanças nas organizações dos trabalho. Nesse interim, Chauí (2007) destaca a herança cultural colonial que hierarquizava a sociedade, marcando o autoritarismo, não sendo somente um fenômeno político, mas que se manifesta no ensino. Então, surge a Gestão Democrática, na década de 1980, junto da redemocratização do Brasil, defendida pelos profissionais do ensino, os quais almejavam um constructo democrático estabelecido entre os agentes escolares:

[...] esses fatores obrigaram o setor produtivo a buscar ainda mais inovações tecnológicas e outras formas de gestão da mão-de-obra, substituindo as políticas repressivas por formas aparentemente menos conflituosas, que permitissem às empresas contar com a “colaboração espontânea” dos trabalhadores na busca de melhoria contínua dos resultados do processo de produção (Souza, 2022, p. 15).

Desse modo, acabou implicando mudanças nas relações de trabalho o papel do Estado modificou-se, e o neoliberalismo colocou que a força de trabalho no mercado deveriam ter a liberdade de criar suas próprias regras, um Estado mais democrático. Os fatos históricos concretizados na sociedade, os fatores políticos interferem na organização da instituição escolar. As Políticas Educacionais são imprescindíveis nas sociedades democráticas modernas, para as tomadas de ações:

As Políticas Educacionais são fundamentais às sociedades democráticas modernas, na medida em que orientam os tomadores de decisão e os profissionais da educação em suas práticas institucionais e cotidianas, produzindo informações acerca dos sistemas de ensino, da capacidade de atendimento escolar e da aprendizagem dos alunos. [...]. (Passone, 2019, p. 143)

Dito isso, percebe-se que são as políticas públicas de educação e os sistemas de ensino que dão possibilidades para o desenvolvimento dos alunos, com equidade e qualidade, prezando pelo direito à educação e a democratização do ensino. Do ponto de vista legal, a Gestão Democrática ampara-se na Constituição Federal (Brasil, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (Brasil, 1996) e no Plano Nacional de Educação (PNE) e (Brasil, 2014).

A elaboração do PPP também deve contar com a participação dos docentes, e dos conselhos, confirmado o papel do documento como direcionador dos rumos escolares. A luta por democratizar a sociedade é parte da dinâmica de democratização do ensino. Assim, a Gestão Democrática passa a assumir a condição de fim, não somente de meio, posto que não é uma modificação administrativa, da

tecnocracia para a democracia. Uma Gestão Democrática participa do constructo democrático nacional. O Projeto Político-Pedagógico, os conselhos escolares, as eleições para diretores, a autonomia, todos são processos pedagógicos democráticos, dentro e fora da escola, posto que a participação constrói-se nesses meios. (Peroni, 2012). De acordo com Passone (2019, p. 145):

Paralelamente, consideram-se as práticas de gestão ancoradas em políticas públicas, em que a gestão democrática representa um dos princípios que regem a educação segundo a Constituição Federal (Brasil, 1988), na qual o gestor deve integrar interesses nascidos no próprio contexto escolar e os interesses da comunidade ao cotidiano da escola, propondo um diálogo entre os membros escolares e o entorno social.

Na Carta Magna, é citada a Gestão Democrática no ensino público, com a garantia de qualidade. Na LDB, reafirma-se a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, da construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a articulação com a comunidade. Neste sentido, merecem destaque os Conselhos Escolares, as Associações de Pais e Mestres e os Grêmios Estudantis, que, conforme Veiga e Resende (2001) são espaços para debater e tomar decisões, favorecendo todos os setores escolares. Com efeito, passam a ser não somente canais de participação, mas também instrumentos de Gestão Escolar. Segundo Barbosa (2020):

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos por reconhecerem os direitos e deveres como dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum. (Barbosa, 2020, p.03).

Então, a gestão escolar refer-se ao conjunto de práticas e processos utilizados para administrar uma instituição de ensino de forma eficiente e eficaz. Isso inclui a tomada de decisões, o planejamento estratégico, a organização dos recursos, a supervisão das atividades administrativas, entre outros aspectos.

Nesse contexto, a gestão democrática na escola é caracterizada pela participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, gestores, professores, alunos, pais e funcionários, na tomada de decisões e na definição dos rumos da instituição. Como destacado por Paro (2005), “A gestão democrática na escola é um processo que valoriza a autonomia da escola e promove a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões.”

Com isso, para que a gestão democrática seja eficaz, é fundamental que todos os envolvidos compartilhem uma compreensão comum de seus objetivos e responsabilidades. Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel central. Corroborando com a ideia Luck (2015), “A comunicação eficaz é essencial para a gestão democrática na escola, garantindo que todos os atores estejam

informados, envolvidos e alinhados com os processos decisórios.”

Portanto, a gestão democrática na escola não apenas promove a igualdade de voz, mas também fortalece a cultura escolar e a responsabilidade compartilhada. A participação ativa de todos os membros da comunidade escolar cria um senso de pertencimento e envolvimento, o que, por sua vez contribui para um ambiente de aprendizado mais eficaz e de qualidade:

[...] a democracia efetiva traz a possibilidade de compreensão crítica da realidade, contribuindo para a inovação, para a construção coletiva e para o sentimento de pertença, bem como para a manutenção ou transformação da ordem social. Nesse sentido, a democracia efetiva contribui tanto para o crescimento individual como coletivo e institucional. [...] (Alves e Barbosa, 2020, p. 03).

Nesse contexto, é importante observar que a gestão democrática na escola não é uma bordagem única, e sua implementação pode variar de acordo com o contexto e as necessidades específicas de cada instituição. No entanto, a pesquisa e a prática educacional têm demonstrado conscientemente que a gestão democrática pode resultar em benefícios significativos para a qualidade da educação, o engajamento dos alunos e o fortalecimento das relações entre todos os envolvidos. Atualmente, observa-se que os estudos voltados para a gestão democrática eficaz contribui para o próprio ambiente escolar, tornando-se mais agradável de estar nele:

Esses estudos observam o fator em debate como um viés de efetivação da gestão democrática e participativa, tendo a integração dos familiares e entes da comunidade nos processos decisórios da escola extrema relevância para a manutenção de um outro fator correlato: o clima escolar. (Passone, 2019, p. 147)

A democracia na escola representa um modelo de gestão educacional que busca envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na definição dos rumos institucionais. Esse conceito vai além da mera estrutura administrativa, almejando promover a participação, inclusão e autonomia dos indivíduos no ambiente escolar, transcende também a simples distribuição de poder, visando à construção coletiva de diretrizes e à valorização da diversidade de opiniões e perspectivas.

De acordo com Passone (2019, p. 148) “o fator clima organizacional tange a questão do bom relacionamento entre os integrantes da equipe pedagógica, sendo o gestor o principal responsável por manter essa nuance do trabalho presente entre os profissionais da escola e da comunidade”. A ideia central de gestão democrática na escola nasce a partir de uma abordagem que busca envolver todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na definição dos rumos da instituição. A comunicação eficaz desempenha um papel central nesse processo, garantindo que todos compartilhem objetivos e entendimentos comuns. A pesquisa e a prática educacional sustentam a eficácia dessa

abordagem na promoção da qualidade educacional e na criação de ambiente escolar inclusivo e participativo.

Conforme ressaltado por Luck (2015), “A democracia na escola pressupõe não apenas a igualdade de voz, mas também a criação de um ambiente onde todos se sintam pertencentes e engajados, contribuindo para um aprendizado mais inclusivo e eficaz”. A implementação efetiva da democracia na escola demanda estruturas e práticas que incentivem a escuta ativa, a tomada de decisões coletivas e a transparência nas ações administrativas. Essa abordagem não só fortalece a cultura escolar e a responsabilidade compartilhada, como também contribui para o desenvolvimento de habilidades de participação mais ativa na sociedade.

Conforme Libâneo *et al* (2012), as noções de organização e gestão configuram-se em distintas categorias, de acordo com a ideia de formação dos estudantes. Neste sentido, existe a concepção técnico-científica e a socio-crítica. Bordignon e Gracindo (2001) entendem que uma Gestão Democrática ampara o paradigma de uma acepção dialética da realidade, sob a ótica de uma interrelação subjetiva entre sujeito e conhecimento, entendendo o indivíduo como ser histórico que se submete à realidade, podendo intervir nela.

Para Libâneo (2021, p.19), “a gestão baseia-se em políticas que determinavam os objetivos e as estratégias a serem seguidas pela escola”. Fica entendido porém, que quando descentralizada, enfatiza a concepção sociocrítica trazendo a coerência do poder partilhado. Para ser democrática, a escola deve manter os princípios 9 da participação e da autonomia. Sob a perspectiva pedagógica, a escola deve ter à disposição ferramentas que garantam tais princípios e formem os cidadãos, não somente quanto aos saberes pré-definidos, mas com relação à concepção de sujeito que se pretende formar.

É importante ressaltar que a democracia na escola não é um modelo estático, mas sim um processo dinâmico que requer constante reflexão, diálogo e adaptação às necessidades e contextos específicos da cada instituição. A busca por uma gestão mais democrática na escola é um desafio contínuo, porém essencial, para o fortalecimento da educação como um pilar fundamental na formação cidadã e na promoção de uma sociedade mais justa e participativa.

3.2 O MODELO DE GESTÃO ESCOLAR: COMO PENSAMOS NA EDUCAÇÃO ATUAL?

É notório que diante das inúmeras complexidades na sociedade contemporânea, a função social e crescer enquanto instituição é o grande desafio que a gestão possui em relação à escola. Para tanto, é necessário mais do que habilidade profissional por parte do gestor para se conseguir o sucesso escolar. Como a escola é um sistema o seu gestor não pode considerá-la em compartimentos separados,

nem pretender subdividir o seu trabalho em partes independentes.

O sucesso da gestão escola está condicionado ao trabalho realizado de forma integrada. Desta forma, o diferencial da gestão escolar hoje, é um gestor que promova a descentralização e fortaleça a autonomia escolar, fazendo de sua escola um ambiente democrático, onde possa contar com todos a fim de vencer os desafios do cotidiano, vendo sempre possibilidades inovadoras para uma educação de qualidade, de forma que a escola esteja sempre em crescimento.

O modelo de gestão escolar contemporâneo reflete uma abordagem dinâmica e multifacetada, buscando adaptar-se às demandas e desafios da educação na atualidade. Em meio a um contexto de transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas, a gestão escolar emerge como um elemento essencial para garantir a eficácia e a qualidade do processo educacional. Portanto, o modelo de gestão escolar atual anseia cada vez mais de melhorias: “Tudo isso pode ser possível em decorrência de um processo planejado, organizado e sistematizado, ou por improvisos, arranjos e rearranjos, fatores responsáveis por desperdícios, perdas, fracassos, ineficiências e maus desempenhos avaliativos” (Luck, 2000, p. 22).

Tema de extrema relevância, o modelo de gestão escolar na educação contemporânea, tem influenciando diretamente a qualidade do ensino e o ambiente de aprendizagem. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a eficácia desse modelo está associada à capacidade de promover uma gestão participativa e democrática, envolvendo a comunidade escolar em processos decisórios e na definição de estratégias pedagógicas. (Luck, 2000).

Instituições de sucesso têm adotado práticas de gestão inclusivas, nas quais gestores, professores, alunos e familiares desempenham papéis ativos na condução e avaliação das atividades educacionais. Em contrapartida quando os gestores não conseguem entender o que de fato é uma gestão escolar democrática, equívocos acontecem:

Os ambientes em que os gestores hesitam em exercer liderança nesse sentido, passam a ser objeto da criação de regularidades em que interesses individuais ou corporativos têm primazia inadequada e ilegítima como um direito funcional, em detrimento dos interesses de aprendizagem e formação dos alunos. (Luck, 2009, p. 118).

Conforme destacado pela autora, a gestão escolar atual vai além da mera administração de recursos e processos internos, assumindo um papel estratégico na promoção do aprendizado significativo e na construção de uma comunidade educativa engajada. Essa perspectiva implica em um modelo de gestão que prioriza a liderança participativa e a colaboração entre os diferentes atores educacionais. Nesse contexto a figura do gestor escolar desempenha um papel crucial, seja para capacitar os profissionais da escola em específico dialógico e liderança, seja para buscar a

compreensão sobre os projetos escolares que pretendam desenvolver e envolver toda a comunidade.

Paro (2005) entende que o gestor assume um perfil mais proativo e articulador, capaz de liderar equipes, estimular a inovação pedagógica e promover uma cultura institucional voltada para o aprendizado contínuo. Tal abordagem é fundamental para responder aos desafios contemporâneos e às demandas por uma educação mais inclusiva e democrática.

Uma boa gestão é a responsável pela melhoria dos processos administrativos, financeiros e organizacionais das instituições. Não importa qual seja o tipo ou modelo de organização, quer sejam privadas, governamentais, não governamentais, quer visem ou não o lucro, todas precisam ser bem geridas para que tenham êxito (Silva *et al.*, 2019, p. 22).

Além disso, a literatura acadêmica tem enfatizado a importância da liderança escolar como elemento central para o estabelecimento de um modelo de gestão eficaz. Conforme destacado por Leithwood, Day, Sammons, Harris e Hopkins (2006), líderes educacionais eficazes não apenas gerenciam, mas também inspiram e promovem mudanças significativas, estimulando o desenvolvimento profissional dos docentes e o engajamento dos alunos. A liderança distribuída também tem se destacado como uma abordagem promissora, na qual a responsabilidade pela gestão é compartilhada entre diferentes membros da comunidade educativa. Para Luck (2009, p. 128) é relevante que:

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional. Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento. (Luck, 2009, p.128).

Nas entelinas dessa discussão, o conhecimento do cotidiano escolar é fundamental para compreender a dinâmica e os desafios enfrentados no contexto educacional. Segundo Garcia (2013), “o cotidiano escolar é um espaço onde se evidenciam as práticas pedagógicas, as interações entre os atores educativos e as estratégias de gestão, sendo essencial para compreender as nuances do processo de ensino-aprendizagem”. Um estudo realizado por Santos e Souza (2018) destaca que a compreensão do cotidiano escolar permite uma análise aprofundada das relações interpessoais entre alunos, professores, gestores e demais membros da comunidade escolar. Esse conhecimento contribui para identificar aspectos positivos e desafios existentes no ambiente escolar.

Ademais, conforme ressaltado por Almeida (2017), o conhecimento do cotidiano escolar possibilita a identificação de questões estruturais, culturais e organizacionais que impactam diretamente no desenvolvimento do processo educativo. Essa compreensão mais detalhada possibilita

a implementação de intervenções e políticas mais efetivas e alinhadas às necessidades específicas da instituição. Corroborando, Luck (2009) coloca:

Em vista disso, emerge como relevante, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos (Luck, 2009, p. 128).

Interessante a ideia central da autora, quando se pode verificar que quando é falado sobre a temática “melhorar a escola”, é preciso ter em mente uma questão conceitual e uma vivência profunda sobre as dificuldades enfrentadas por todos os agentes escolares em buscar estratégias ou alternativas que se desconsideram relevantes neste processo, uma vez que o próprio contexto escolar e o dia-a-dia dentro das instituições é tomado por destrezas, mazelas sociais permeados pelos alunos, dificuldades de aprendizagens, carência no fornecimento de recursos, e muitas vezes, as instituições não possuem recursos próprios.

Com isso, tudo se torna dispendioso, muitas vezes fazendo com que a equipe escolar forneça dos seus próprios meios econômicos a única facilidade para produzir recursos e “alguma coisa diferente” para a rotina da escola e da sala de aula, mais especificamente, “pois é sobre o cotidiano escolar que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se e elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional” (Luck, 2009, p.28).

No entanto, os desafios persistem na implementação de modelos de gestão escolar efetivos. Aspectos culturais, políticos e estruturais podem impactar a adoção de práticas participativas, requerendo estratégias específicas adaptadas à realidade de cada contexto educacional. Com essa ideia, é crucial considerar a necessidade de contínuo aprimoramento do modelo de gestão escolar, por meio de políticas educacionais que fomentem a capacitação de gestores e a criação de ambientes propícios à colaboração e inovação. Investir em programas de formação continuada, promover a valorização da participação dos diferentes atores da comunidade educativa e adequar as estratégias de gestão à diversidade de contextos são passos essenciais para o fortalecimento desse modelo na educação contemporânea. (Luck, 2015).

Diante desses avanços e desafios, o modelo de gestão escolar contemporâneo busca promover uma cultura de inovação, colaboração e aprendizagem contínua, alinhada com as demandas de uma sociedade em constante transformação. A gestão escolar atual deve ser capaz de adaptar-se, dialogar com novas abordagens pedagógicas, integrar tecnologias e estimular a participação de toda a comunidade educativa, visando à construção de uma educação mais relevante, inclusiva e eficaz.

(Libâneo, 2017). A seção a seguir tem por objetivo compreender as relações estabelecidas entre gestores escolares e demais profissionais da educação escolar à luz de um arcabouço teórico.

3.3 RELAÇÕES GESTOR E DEMAIS AGENTES ESCOLARES: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

No tocante a relação de poder, sabe-se que dentro de uma gestão democrática não pode haver a imposição hierárquica de uma decisão pois todos os indivíduos têm direitos iguais de voto e de expressão de opinião. Nesse sentido, qualquer ação a ser tomada pela organização dever ser tomada coletivamente e implementada por todos com a participação de todos os interessados. As relações entre gestores escolares e os demais agentes da comunidade educativa representam um aspecto crucial para o funcionamento eficaz das instituições de ensino:

As relações interpessoais na escola são um elemento importante na constituição do desenvolvimento local. Elas são reveladoras da dinâmica territorial com respeito às situações de desagregação decorrentes da busca de afirmação de interesses de grupos, mas também denotam os bons feitos das pretensões de fazer conviver com harmonia as diversidades culturais e a construção das identidades (Baia; Machado, 2019, p. 177).

O gestor deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolares e locais, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação como, por exemplo, saber ouvir e saber comunicar suas ideias. Muito fala-se de gestão democrática na teoria, planejamentos, esquecendo-se de fato de colocá-la em prática.

Quando não há um bom diálogo entre o gestor escolar e a equipe de funcionários, diversas consequências adversas podem surgir, afetando o ambiente escolar e a eficácia das práticas educacionais. A comunicação pode impactar diretamente no desempenho da escola, criando um ambiente agradável ou não:

Relações interpessoais, segundo Antunes (2014, p. 9), são “[...] o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas”. Para o autor, as relações interpessoais têm bases emocionais e psicopedagógicas e podem criar um clima favorável na escola, ou não (Antunes, 2019, p. 178).

A pesquisa de Souza e Cunha (2019) destaca a importância da construção de uma cultura organizacional que promova a colaboração e a valorização das contribuições de todos os membros da comunidade escolar. Quando os gestores estabelecem relações pautadas pela confiança, respeito mútuo e transparência, há um ambiente propício para o compartilhamento de ideias e a cocriação de estratégias educacionais mais eficazes.

Há possibilidades de fortalecer essas relações. Programas de formação continuada e

capacitação em habilidades de comunicação e gestão de conflitos, conforme evidenciado por estudos como o de Silva e Lima (2018), podem contribuir significativamente para o aprimoramento das relações entre gestores e demais agentes escolares. O estímulo à participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, aliado a uma liderança que promova a escuta ativa e a valorização da diversidade de perspectivas, pode ser fundamental para superar os desafios e construir parcerias colaborativas na gestão escolar. É preciso acompanhar as mudanças que:

Com a modernização e os avanços nos processos de ensino-aprendizagem, bem como na organização do espaço escolar, enquanto ambiente educacional e de transformação social, este passou a ser ocupado por alunos, professores, funcionários e um gestor, profissional responsável por importantes funções e atribuições neste equipamento social (Souza, 2020, p. 09).

Por outro lado, sabe-se que as tomadas de decisões dentro das instituições são camufladas de democráticas e isso acontece não é de agora. As ideias do autor, também realçam a necessidade do estabelecimento do sistema de parceria entre família e escola. Neste processo, não deve haver imposição por nenhuma das partes, deve haver diálogo e compreensão entre todos os envolvidos para que haja êxito no ensinoaprendizagem. A capacidade de envolvimento dos pais de interagir com a escola, de acompanhar a aprendizagem dos filhos, servirá de estímulo no processo ensino-aprendizagem, que é um trabalho complexo e requer muita responsabilidade. como cita Souza (2016):

E apesar de o documento ter sido construído com a sociedade, não havia, é certo, um amplo movimento de construção e participação popular, pois as entidades da sociedade civil não eram os sujeitos do processo, a não ser indiretamente, uma vez que a metodologia de participação definida priorizava a representação de professores e demais trabalhadores da escola, bem como de alunos e familiares, em mecanismo de escolha em cada escola pública do país, sem a participação formal dos movimentos sociais (Souza, 2016, p. 115).

A importância da equipe escolar se sentir confiante e participativa nas tomadas de decisões dentro da instituição é crucial para o desenvolvimento de um ambiente educacional eficaz e inclusivo. Nesse sentido a gestão democrática deve atingir a escola em sua totalidade, não somente na administração. Deve chegar até a sala de aula, onde o processo de ensino aprendizagem acontece, onde a relação do saber é transmitida, onde professor e aluno compartilham conhecimento.

Luck (2009, p.16), porém, afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Outro ponto relevante é a organização e elaboração do projeto pedagógico da escola, o mesmo deve ser elaborado e embasado nesse novo cenário, no qual existe espaço a coletividade, norteado com as políticas mais amplas da gestão democrática.

Sintetizando as ideias de Luck (2009), para bem conduzir o processo educativo, o gestor precisa estabelecer uma sólida parceria com a família do educando. Essa parceria é necessária para a escola porque ela ajuda a equilibrar o processo educacional. Por outro lado, a falta de diálogo e de canais efetivos de comunicação pode ser um dos principais obstáculos para uma relação colaborativa entre gestores, professores, alunos, funcionários e famílias.

a escola assume a responsabilidade de preparar os seus profissionais para enfrentar desafios que irão surgir constantemente. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola (Silveira; Coelho, 2018, p. 47).

Observa-se que, a função de gestor escolar não é uma tarefa tão simples exige estudo, competência e qualificação para desempenhar com qualidade esta função, ele também precisa acompanhar as atualizações. Para organizar melhor o seu trabalho e a escola, o gestor deve ter um bom relacionamento com sua equipe, organizando e distribuindo tarefas, dividindo responsabilidades, conhecendo o ambiente, identificando as deficiências e enumerando os desafios, o gestor terá em suas mãos o diagnóstico de sua escola.

Na atualidade, o educador para atuar enquanto gestor escolar é necessário possuir experiência e formação contínua, para que então este possa desenvolver um trabalho brilhante. É notório que as transformações são constantes. Assim é preciso ter profissionais qualificados e com experiência para atuarem de maneira eficaz, objetivando atingir novas exigências da profissão e do mercado de trabalho (Souza, 2020).

A partir do autor, entendemos que o gestor escolar é figura importante na escola para incentivar todos os professores e equipe pedagógica buscar a formação continuada dentro e fora da escola, seja por cursos de extensão, aperfeiçoamento, especialização, mestrado ou doutorado. O gestor, tem tarefa complexa, mas que deve preocupar em instaurar a sua autoformação e incentivar os demais colegas a conquistarem seus espaços educativos por meio dessa formação. Como afirma Silveira e Coelho (2018):

Há necessidade de inovar metodologias, reconstruir o conhecimento, assim como uma mudança de paradigmas do gestor da escola que deixa de ter o poder centralizado somente nele e passa a envolver-se mais nessa nova estrutura organizacional e educacional. Silveira e Coelho (2018, p. 47).

As pessoas precisam se sentir motivadas para desempenharem suas funções com mais qualidade, se sentirem importantes. Para que isso aconteça, é necessário incentivo, desejo em buscar conhecer/saber para reafirmar a sua posição no mundo que vive e delinear novas perspectivas de aprendizagem para ressignificar o conjunto de suas práticas. Além disso:

Toda pessoa tem necessidade de alcançar sucesso e assumir responsabilidades como condição de elevação de sua autoimagem e identidade social e profissional. Também tem necessidade de reconhecimento pelo esforço e trabalho diferenciado que realiza, assim como necessita ter perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento (Luck, 2009, p. 84).

Quando os funcionários se sentem reprimidos, podem surgir impactos negativos significativos. O descontentamento pode levar à desmotivação, afetando diretamente a qualidade do trabalho realizado. A falta de envolvimento pode resultar em alienação, reduzindo a cooperação e a colaboração entre os membros da equipe. Ao gestor portanto, incumbe a função de promover um espaço educativo com perspectivas educacionais planejadas coletivamente, incentivado pelo espírito colaborativo e diferenciado, cujos objetivos sejam alcançados. Temos encontrado “escolas burocratizadas, onde o cumprimento de formalidades é mais importante; em escolas desorganizadas, onde faltam parâmetros orientadores do desempenho, o reconhecimento deste e sua valorização; em escolas agitadas e ruidosas”. (Luck, 2009, p. 84).

Contextualizando, temos percebido que nos dias de hoje, muitos gestores se tornam resistentes em uniformizar as decisões da escola sobre ideia central de terceiros. Muitos acreditam que a linguagem estabelecida só pode ser realizada a partir da obediência dos seus pares, às suas ordens/ideias. Desenvolver um trabalho com entusiasmo em instituições escolares nas quais os gestores agem dessa forma é doloroso, o que poderia motivar, desmotiva os processos de agir pela ordem democrática. Infelizmente, ainda se pensa na figura do gestor escolar como sujeito escolar mais experiente, quanto na verdade, encontramos muitos deles limitados à práticas antigas, cujo comodismo enraizou-se a um padrão que ele mesmo julga ser o certo.

À luz do exposto acima, cultivar o diálogo e as inter-relações com a equipe institucional ecoa positivamente na produção de uma educação de mais qualidade, todos devem estar comprometidos. Praticar a interdisciplinaridade tem sido vista como uma estratégia para promover a intercomunicação e a intercompreensão, tendo por base o diálogo e o reconhecimento de que existem as diferenças. Isso não torna alheio a possibilidade de continuar a acontecer os conflitos, no entanto, existe a possibilidade de mais respeito mútuo:

A promoção da confiança e da participação ativa da equipe nas tomadas de decisões não apenas fortalece o ambiente escolar, mas também contribui significativamente para a qualidade do ensino, o engajamento dos profissionais e o alcance dos objetivos educacionais. Nesse aspecto, o papel do diretor é fundamental:

Como líder da comunidade escolar, o diretor é responsável por orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente (Luck, 2009, p. 85).

O diretor cuida do entrosamento da equipe escolar, com o apoio de leis e normas para garantir a qualidade de ensino. Ele é a figura central para promover o ganho de qualidade que a escola precisa. Diariamente, lida com diversas “gestões” na escola: do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planejamento, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e da execução de programas e metas da Secretaria de Educação, tudo isso, com um objetivo maior, a aprendizagem dos alunos.

Segundo Colling (2012) o gestor influencia no trabalho do professor, sendo o agente facilitador na escola, proporcionando uma estrutura escolar harmônica e organizada, em que desenvolve autonomia para um planejamento flexível, com oportunidades de acesso à formação continuada, resultando em ações positivas, reflexivas e inovadoras, para uma aprendizagem consistente e sólida tendo como objetivo a formação integral do educando.

Por isso, entende-se que a aprendizagem é o processo realizado pelo estudante, no qual, o mesmo deve receber os conhecimentos, reconstruí-los conforme o seu entendimento, para poder repassá-los, assim tornando-os significativos e úteis a sua vida.

4 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, exploramos a dimensão do trabalho escolar na perspectiva das relações estabelecida entre os envolvidos no processo educacional de crianças diante da rotina do trabalho de gestão escolar e seus pares. Durante nossa análise, pudemos observar que a gestão escolar vai muito além de simplesmente administrar recursos e processos. Ela envolve uma complexa teia de relações humanas, que influenciam diretamente no ambiente de aprendizagem e no desenvolvimento de todos os agentes envolvidos na comunidade escolar.

Fica claro, para que a gestão escolar seja eficaz, é fundamental que todos os membros da equipe gestora compreendam e compartilhem uma visão comum sobre os objetivos educacionais da instituição. Isso requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais e sensibilidade para lidar com a diversidade de opiniões e necessidades presentes no ambiente escolar.

Além disso, destacamos a importância de uma abordagem afetiva na gestão escolar, que reconheça e valorize as emoções e relações humanas como parte integrante do processo educativo. Um ambiente escolar acolhedor e inclusivo é essencial para promover o engajamento dos alunos, o bem-estar dos professores e funcionários, e o fortalecimento dos vínculos entre todos os membros da comunidade escolar.

Observamos que há necessidade de estabelecer melhores relações, em clima de compreensão, entendimento e cooperação, mas cada uma, reconhece a necessidade da rigorosidade do método de

trabalho da gestão, quando necessário, pois julgam ser uma tarefa complexa e multifacetada, o contexto das relações humanas (inter)pessoais nas diferentes demandas.

Conclui-se que, embora a gestão escolar possa apresentar diferentes abordagens e práticas, é fundamental que todos os envolvidos na escola compartilhem uma mesma língua quando se trata de valores, princípios e objetivos educacionais. Somente assim será possível construir uma escola verdadeiramente democrática, inclusiva e comprometida com o sucesso de todos os seus alunos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. *Research, Society and Development*, [s.l.], v. 9, n. 4, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2985>. Acesso em: 7 nov. 2024.

ANTUNES, Celso. Professores e professsauros: reflexões sobre a aula e práticas pedagógicas diversas. Petrópolis: Vozes, 2007.

ARAÚJO, A. C. de. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. *Revista Retratos da Escola*, [s.l.], v. 2, n. 2, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.116>. Acesso em: 27 fev. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 16 out. 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 12 dez. 2012.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular - BNCC. Brasília: MEC, 2018.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Censo de levantamento populacional por território. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2022-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 3 fev. 2024.

BRITO, Antonia Edna. Narrativa escrita na interface com a pesquisa e a formação de professores. In: MORAES, Z. D.; LUGLI, R. S. G. (org.). Docência, pesquisa e aprendizagem: (auto)biografias como espaços de formação/investigação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CHAUÍ, Marilena. Crítica e ideologia. In: _____. Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Cortez, 2007. p. 26-48.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). Estudos organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

COLLING, Janete. O gestor como facilitador nos processos de ensino e aprendizagem. Centro Universitário Franciscano – UNIFRA, [s.l.], 2012.

COSTA, Antonia Flávia Moraes da; SANTOS, Rayane Pedrosa dos. A prática pedagógica numa perspectiva reflexiva. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 11., 2013, Curitiba. Anais. Curitiba, 2013.

COUTINHO, L. C. S.; LOMBARDI, J. C. Notas introdutórias sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica. *Revista HISTEDBR On-line*, [s.l.], v. 16, n. 68, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rho.v16i68.8647422>. Acesso em: 2 mar. 2024.

DOMINICÉ, Pierre. O processo de formação e alguns dos seus componentes relacionais. In: NÓVOA, António; FINGER, Matthias (org.). *O método (auto)biográfico e a formação*. Lisboa: Ministério da Saúde, Departamento de Recursos Humanos da Saúde/Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, 1988. p. 51-61.

FERREIRA, N. S. C. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1999.

FRAZÃO, G. A. M. *Educação e gestão escolar: relações e contextos*. [s.l.]: Athenas, 2021.

FREIRE, Paulo. *Conscientização*. São Paulo: Cortez e Moraes, 1979.

GADOTTI, Moacir. O projeto político-pedagógico da escola: na perspectiva de uma educação para cidadania. 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672890/mod_resource/content/1/PPP%20GADOTTI.pdf. Acesso em: 10 fev. 2024.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de onze municípios brasileiros. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, p. 1-18, ago. 2009.

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

LIBÂNEO, José Carlos. *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa (org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, v. II).

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

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

OLIVEIRA, I. C.; MENESSES, I. V. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/198053145341>. Acesso em: 22 mar. 2024.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1999.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002755897>. Acesso em: 6 abr. 2024.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2012.

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. Da avaliação em larga escala ao furor avaliativo: a degradação do ato educativo. *Quaestio - Revista de Estudos em Educação*, [s.l.], v. 21, n. 3, p. 945-964, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2019v21n3p945-964>. Acesso em: 1 mar. 2024.

SANTOS, Crisolita Gonçalves dos. O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE escola) e a qualidade do ensino: da sua política de implementação, no governo FHC (1998-2002), à sua configuração, no governo Lula (2003-2010). *Revista Margens Interdisciplinar*, [s.l.], v. 8, n. 10, p. 275-294, 2016.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia. 32. ed. Campinas: Autores Associados, 1999.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Revista Conteúdo*, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67-83, jul./dez. 2009.

SILVA, Jaciane G. S. L. et al. A gestão escolar e a inserção das tecnologias digitais de informação e comunicação na prática pedagógica. *Revista Mais Educação*, São Paulo, v. 2, n. 6, 2019.

SILVEIRA, Robson Bernardo; COELHO, Tatiana Costa. Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. *Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, [s.l.], v. 3, 2018.

SOUZA, Angelo Ricardo de; CUNHA, Luís. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. *RBPAE*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 13-39, 2006.

SOUZA, E. C. de. Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva interpretativa e política de sentido. *Revista do Centro de Educação – UFSM*, Santa Maria, v. 39, n. 1, p. 39-50, jan./abr. 2014.

STERCHELE, Camila Santos. Administração e gestão escolar: há razões para alterações. 2016. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19150/2/Camila%20Santos%20Sterchele.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2024.

VEIGA, Ilma Passos; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (org.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2001.