

# A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARA EFETIVAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

*Data de aceite: 01/09/2023*

### **Emanuelle Oliveira da Fonseca Matos**

Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará-UECE. Mestre em Educação pela UECE. Graduada em Pedagogia pela UECE. Possui experiência na área de formação de professores, didática e gestão escolar.

### **Francisco Jahannes dos Santos Rodrigues**

Doutor em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará - UFC.  
Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará - UFC.  
Pedagogo formado na Universidade Federal do Ceará. Possui experiência em docência do ensino superior nas áreas de Educação em Direitos Humanos e O Fenômeno Religioso e a Formação Humana.

### **José Cleuton Martins Silveira Filho**

Graduação em Gestão pública pelo Centro Universitário Ateneu- UNIATENEU.  
Especializações em gestão escolar e coordenação pedagógica; Linguagens, suas tecnologias e o mundo do trabalho.  
Possui experiência da área de gestão educacional e Educação à distância.

### **Romina Andrea de Arruda Mourão**

Fisioterapeuta, pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Doutoranda em Educação pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade de Fortaleza (UIFOR). Pós- graduada em RPG-REPOSTURARSE, pela Faculdade Integrada do Ceará (FIC). Coordenadora Geral e docente do curso de Fisioterapia da Unichristus.

## INTRODUÇÃO

Ao falarmos em gestão escolar devemos levar em consideração todos os fatores que fazem parte de uma boa administração da escola, isso envolve a formação do gestor e ações descentralizadoras que promovam a conscientização e a participação da comunidade escolar. Para tanto, é necessário assumir uma postura crítico-reflexiva diante das demandas da instituição e das políticas de educação. Sugere-se, assim, a necessidade de profissionais capazes de compreender a

escola em seu contexto mais amplo na sociedade. Dentre essas atividades, está a de administrar a escola não se eximindo de sua prioridade, que é a de proporcionar um ensino de qualidade, cujo foco principal é a aprendizagem dos alunos.

Portanto, a formação desse docente como um membro do núcleo gestor deverá ser eficaz para que esse possa adquirir a habilidade de compartilhar autoridade, distribuindo o poder aos segmentos sociais da escola a partir de sua capacidade de considerar interesses e de estabelecer prioridades que servirão como melhorias no padrão educacional da escola. A partir desse pressuposto, temos como pergunta central: Qual a relevância da formação para o exercício de uma gestão democrática?

Em consonância com tal questionamento, definimos os seguintes objetivos da pesquisa: compreender a importância da formação para o exercício da função de gestor escolar e verificar a importância da gestão democrática na promoção de uma escola participativa.

Quando o professor assume um caráter reflexivo e investigativo, capaz de interpretar e resolver situações complexas no seu fazer diário, ele se torna um profissional capaz de romper com as barreiras tradicionais e passa a ser um agente transmissor de conhecimento.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, cuja abordagem se encaminha para a vertente qualitativa, pois acreditamos que esse enfoque retrata o pensamento reflexivo-investigativo do pesquisador durante todo o processo de pesquisa. Segundo Franco e Ghedin (2008 p. 108), “a metodologia da pesquisa, na abordagem reflexiva, caracteriza-se fundamentalmente por ser a atitude crítica que organiza a dialética do processo investigativo; que orienta os recortes e as escolhas feitas pelo pesquisador”, ou seja, que é capaz de apresentar o foco e a realidade que o objeto de estudo faz parte, dando sentido e direcionado às abordagens do pesquisador.

Ao analisarmos e interpretarmos as informações obtidas por uma pesquisa qualitativa, devemos compreender os fatores homogêneos e suas diferenças no mesmo contexto social, pois, segundo Minayo (2011, p. 84), “através da análise de conteúdo podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos indo além das aparências do que está sendo comunicado”, pois podemos ir a fundo no que queremos conhecer.

Como fonte de dados utilizamos os documentos, esses que são fontes de investigação rica e estável, podendo ser consultados diversas vezes, servindo como base para diferentes tipos de estudos, fundamentando e complementando as afirmações dos pesquisadores. A análise documental, segundo Ludwig (2009, p. 63), é “um recurso que permite identificar informações em documentos a partir de questões ou hipóteses anteriormente estabelecidas”. Essa fonte foi escolhida por considerarmos essencial a realização de uma análise das leis que regem a formação do docente e da gestão escolar.

## O GESTOR ESCOLAR E SEU PROCESSO FORMATIVO

A escola é um espaço educativo de convergência, divergência e contradição social, no qual a troca de conhecimentos é fundamental para que aconteça o processo de democratização do saber, possibilitando, dessa maneira, uma formação pautada na práxis. Segundo Libâneo (2015), a escola é tida como um espaço educativo construído pelos seus próprios componentes, sendo, portanto, um local em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender acerca da sua profissão. O ambiente escolar deve ser, portanto, um ambiente de compartilhamento de ideias em que todos os atores que o compõem tenham voz.

A organização da escola engloba profissionais voltados para os aspectos pedagógicos e profissionais, responsáveis pelas questões burocráticas e administrativas. Ao ingressar na função administrativa, o professor, que até então trabalhava com a gestão da sua sala de aula e do seu campo específico de conhecimento, passa a assumir o papel de agente de desenvolvimento da organização e do funcionamento da instituição. Ao mesmo tempo em que deve proporcionar uma educação de qualidade, a sua função exige agora o acompanhamento das pessoas que compõem o quadro de profissionais nas suas diferentes instâncias de atuação no coletivo escolar. Ou seja, o docente como gestor assume papéis que ultrapassam o controle da atividade pedagógica exercida em sala de aula. Além dessa responsabilidade, o diretor de escola é o encarregado das funções de cunho administrativo.

Diante desse contexto, é imprescindível uma formação que torne o docente capaz de suprir as demandas administrativas e pedagógicas das instituições de ensino público de forma responsável e participativa. Assim, acredita-se que uma formação adequada para assumir tal função seja essencial na adoção de um modelo de gestão que pressuponha uma prática refletida, baseada num fundamento teórico.

Faz-se necessário, portanto, que a formação do gestor escolar esteja voltada para o desenvolvimento de processos pedagógicos que permitam aos alunos se fazerem presente nos processos decisórios da escola. Vale ressaltarmos que a escola é um espaço que reproduz as relações sociais, sendo, portanto, um ambiente de forças contraditórias, devendo alunos e professores se apropriarem das demandas da escola em busca de soluções para os problemas. À medida que o professor participa das tomadas de decisões de forma coletiva, dividindo com os colegas as preocupações, assumindo, assim, coletivamente a responsabilidade pela escola, passa a construir sua profissionalidade e sua identidade docente. Daí a necessidade de uma formação que torne o docente apto a exercer medidas participativas, resolvendo os problemas de forma colaborativa.

Essa concepção de democracia tem que estar presente nos cursos de formação dos profissionais da educação a fim de desenvolver nesses sujeitos habilidades e competências que visem a solucionar as causas geradoras de conflitos. Além disso, os gestores devem

possuir habilidades para administrar melhor o tempo, promovendo um ganho de qualidade e melhorando a produtividade profissional. Devemos, então, reforçar a importância do gestor escolar em possibilitar uma “ação administrativa na perspectiva de construção coletiva” que permita a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola, isso contribuirá para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico da instituição (HORA, 2014, p. 44).

Portanto, há a necessidade de que o administrador-educador compreenda a dimensão política da sua profissão, rompendo com a rotina alienada que faz parte da racionalização burocrática que permeia as organizações modernas. Baseado nisso, Paro (1990) destaca que a ação educativa revolucionária está voltada para a transmissão de um saber objetivo ou mesmo pela promoção de uma consciência crítica da realidade social, servindo como superação da dominação e da exploração que vigoram na sociedade.

O gestor deve ter como função primordial a dedicação pelo social, pois, segundo Santos (2008), ele deve ser primeiramente um educador, compreendendo aspectos sociais e burocráticos da educação, conhecendo as leis e as técnicas, mas, sobretudo, comprometendo-se com o ensino e a aprendizagem. Vale ressaltar que é da competência do diretor “coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas” (LIBÂNEO et. al, 2006, p.341), assim como incentivar iniciativas inovadoras, elaborar planos de longo prazo, buscar a melhoria da escola e identificar as necessidades da instituição para encontrar soluções através da participação da comunidade na escola.

É papel também do diretor promover ações de cunho social que possibilitem a concretização de projetos educacionais e pedagógicos voltados para a comunidade. Diante disso, Libâneo (2014) propõe que a escola deve estar à frente das realidades, promovendo uma formação que possibilite ao aluno a aquisição de conhecimentos científicos, técnicos e culturais. Portanto, a escola como instituição social deve estimular a democracia, possibilitando o exercício da política no convívio entre todos. Segundo Hora (2014, p. 48), “A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”.

É baseado nesses princípios democráticos que vai se configurando uma gestão voltada para suprir as demandas dos alunos através de um ensino-aprendizagem eficiente e colaborativo em que todos participam no seu processo. Dessa forma, cabe à coordenação pedagógica orientar o trabalho educativo para as finalidades sociais e políticas almejadas pelo grupo de educadores e, juntamente com o diretor, proporcionar um espaço democrático em que todos possam expressar suas opiniões.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

A gestão escolar numa perspectiva democrática é algo que vem sendo discutido

dentro das escolas como uma forma de proporcionar a participação da comunidade nas tomadas de decisão. Esse tipo de gestão tem como base a coordenação de ações que promovem a colaboração social, contribuindo para que cada um dos indivíduos que fazem parte da escola tenha o conhecimento claro e bem definido do seu papel de sujeito transformador dentro da instituição.

A gestão democrática surge, desse modo, como uma alternativa de acabar com o tradicional autoritarismo do processo educativo nas escolas. Sugerir uma gestão democrática é anuir autonomia à escola, que, segundo Paro (2004, p. 11), “significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade”. Desta forma, são necessárias mudanças no processo interno de autoridade na escola, contribuindo para a construção do sentimento de pertença.

Quando falamos da gestão democrática na forma de lei, citamos as mudanças ocorridas no âmbito da política educacional por volta de 1980, que se deram através da mobilização dos movimentos sociais em prol da democratização. Esses movimentos ocasionaram positivamente a abertura de escolas e possibilitou uma maior participação da comunidade na busca pelo acesso e pela permanência de todos no processo educativo.

Tanto na Constituição Federal (CF) de 1988 como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 estão descritos os princípios da educação nacional, que passaram a ser utilizados como base para a implementação da Gestão Democrática. No artigo 206 da CF e no artigo 3.º da LDB consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da Gestão Democrática que se ampara na própria legislação brasileira.

Diante disso, podemos perceber que a ideia da gestão democrática perpassa a autonomia das escolas e a formação de conselhos que sejam atuantes nas tomadas de decisões. A ideia da gestão participativa adequa-se à busca da democratização da escola por ter como característica a relação entre os setores da escola. Esse tipo de gestão se propõe como condição para resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar na busca da transformação social. Sobre essa consideração, Libâneo (2006) afirma que:

Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (p. 328).

A ação da gestão democrática abre precedentes para inserção e participação ativa da comunidade, assim a escola deixa de ser uma um lugar fechado e separado da realidade e passa a atuar como uma comunidade educativa, interagindo substancialmente com a sociedade civil. Partindo desse pressuposto, Gadotti e Romão (1997) afirmam que essa participação influencia na democratização da gestão e também na melhoria da qualidade

de ensino, dessa forma

todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (p. 16).

O empenho de todos os envolvidos resulta na participação coletiva, o que é de suma importância para a existência de um ambiente democrático na escola. Sendo assim, a escola deve ter essa visão de como ser um exemplo de ambiente democrático, garantindo a participação dos envolvidos, conseqüentemente com suas decisões e responsabilidades.

## CONTEXTO LEGAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

As transformações sociais influenciam diretamente as estruturas e os princípios educacionais. No Brasil, a partir do processo de redemocratização no início dos anos 80, as mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais interferiram positivamente em um novo olhar sobre a educação. No que tange a visão de gestão na escola, podemos ver já na Constituição de Federal de 1988 uma perspectiva mais democrática.

Essa mudança para um aspecto de gestão na escola mais democrática e participativa ganhou força pelo sentimento de liberdade e democracia experimentado pós-ditadura militar. Através das mobilizações dos movimentos sociais e no ensejo de trazer o espírito de democracia para os diversos setores do país, estimulou-se a criação de políticas educacionais nas quais a autonomia, a descentralização de poder, a liberdade, a participação coletiva e popular se instaurou nos sistemas de ensino.

Na Constituição Federal, especificamente no capítulo III, art. 206, destaca-se os princípios do ensino no Brasil. Dentre eles, encontramos no inciso VI que a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2022, p. 171) deve ser garantida e respeitada. Esse princípio se fortalece legalmente com o texto da LDB, que destaca em seu art. 3º, inciso VIII, que é princípio da educação a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 2022, p. 9).

Esses princípios apontados na CF e na LDB são concretizados a partir das orientações encontradas nos artigos 14 e 15 da LDB (BRASIL, 2022, p. 15):

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia

pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Há de se fazer duas observações acerca dos trechos citados na CF e na LDB: a primeira é sobre a garantia em lei que toda a comunidade escolar (professores, gestores, funcionários, estudantes, famílias e comunidade) pode participar, dentro de seus respectivos órgãos, da condução, decisão e execução de projetos pedagógicos e administrativos de suas escolas. Essa iniciativa, além de democratizar decisões, aproxima o público da instituição e fortalece o sentimento de pertencimento daquele espaço.

A lei de âmbito nacional deixa os pormenores da dinâmica de como essa gestão democrática irá acontecer sob a decisão dos estados e municípios. Tal orientação já é democrática, pois as realidades e demandas de cada região e localidade têm suas particularidades que precisam ser respeitadas.

A segunda observação é sobre o destaque dado pelo documento à gestão democrática “no ensino público”, ou seja, apesar de termos no art. 209 da CF e no art. 7 da LDB a normatização de que o ensino na iniciativa privada deve cumprir as normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino, a ênfase para que a gestão de fato seja democrática, participativa, é direcionada apenas às instituições públicas.

De certo modo, essa imprecisão no texto da lei quanto alguns pontos colaboram para que haja grandes diferenças, por exemplo, na autonomia docente entre escolas públicas e privadas. Na iniciativa privada a gestão democrática tende a ser muito enfraquecida, pois a vontade e o olhar de gestão, administrativa e pedagógica, representa normalmente a visão do empreendedor e mantenedor da instituição.

Difícilmente encontra-se em instituições privadas organismos que promovem uma gestão democrática na escola, como conselhos, representações estudantis e de professores, participação da comunidade e organizações de funcionários. Enfim, a gestão democrática encontra pouco espaço para sua efetivação nesta realidade.

Ainda no plano legal, tem-se o Plano Nacional de Educação – PNE, regimentado pela Lei n.º 13.005/2014 e com vigência até o ano de 2024. Este plano busca articular políticas públicas em educação com vistas a aperfeiçoar os índices de aprendizagem, erradicar o analfabetismo, unificar políticas e garantir acesso e permanência com qualidade a todas as pessoas no sistema de ensino. Para isso o plano estabelece diretrizes, metas e estratégias para ações que efetivem tais políticas públicas. Em suas diretrizes destacadas no art. 2, o PNE busca a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. (BRASIL, 2014).

Para o decênio 2014/2024, o PNE tem 20 metas, dentre elas a meta 19, específica para a implantação e fortalecimento da cultura democrática e participativa nas gestões escolares. Sobre o entendimento do conceito de gestão democrática e das estratégias para alcançar a meta 19, o MEC destaca:

A gestão democrática da educação não se constitui em um fim em si mesma, mas em importante princípio que contribui para o aprendizado e o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional, incluindo: as formas de escolha de dirigentes e o exercício da gestão (Estratégia 19.1); a constituição e fortalecimento da participação estudantil e de pais, por meio de grêmios estudantis e de associação de pais e mestres (Estratégia 19.4); a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos de educação, assegurando a formação de seus conselheiros (Estratégia 19.5); a constituição de fóruns permanentes de educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital de educação e efetuar o acompanhamento da execução do PNE e dos seus planos de educação (Estratégia 19.3); a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares participativos (Estratégia 19.6); e a efetivação de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (Estratégia 19.7). (BRASIL, 2014, p. 59-60).

Para que tais estratégias possam ser realizadas, é preciso um empenho crítico, verdadeiro e comprometido com a instauração de uma cultura democrática na escola, ou seja: para uma efetiva gestão participativa e democrática, é preciso que toda a escola pense e viva a democracia em seu discurso, estrutura e cotidiano.

O PNE limita-se a apontar a meta e as estratégias generalizantes, deixando sob a responsabilidade das instituições escolares o compromisso de propor ações e posturas de fato democráticas, isso significa que apenas a letra da lei na CF, LDB e PNE por si só não garante a efetividade de gestões democráticas e participativas na escola, são necessárias ações concretas e viáveis por parte da instituição de ensino, como eleições nas escolas e respeito à paridade de representatividade, estabelecimento de conselhos deliberativos e de planejamento, formação contínua e planejamento pedagógico com professores e estudantes, dentre outras.

Além disso, para que haja uma boa gestão democrática e que tal meta do PNE seja alcançada, é preciso que a participação seja qualificada, ou seja, os membros da comunidade escolar precisam conhecer e saber o que fazer, como fazer, para quem e com que fazer. A escola precisa desenvolver tais habilidades nas famílias e comunidade do entorno através de formações, assembleias, rodas de conversas e outras estratégias que estimulem a participação e autonomia.

É preciso desenvolver o sentimento de pertença no espaço escolar; não enxergar tal espaço como um “depósito de crianças”, mas sim um lugar de orientação, aprendizagem e apoio da família. Há de salientar que a escola tem seus limites e atuações específicas, mas deve ser acolhedora e ponte para outros serviços públicos que devem ser oferecidos pelo Estado. Quando a família e comunidade em geral se sentem acolhidas e orientadas pela escola, o pertencimento e engajamento naquele espaço é fortalecido.

Os sentimentos de parceria e experiência democrática devem ser inicialmente estimulados pela instituição escolar. Como dito anteriormente, o acolhimento é o primeiro



passo, mas em seguida a escola precisa descentralizar as decisões da diretoria e compartilhar suas demandas e resoluções, buscando, através do diálogo, outros olhares e necessidades.

Sabe-se que o estabelecimento de uma cultura democrática e participativa na gestão da escola requer a superação de diversos desafios econômicos, sociais e pessoais, mas o compromisso com a qualidade da educação e com a efetivação das políticas públicas em educação devem nortear nossa atuação frente a esse campo. Enfim, sabe-se que é um processo que leva tempo e que exige vontade política e social da gestão pública, das instituições escolares e da comunidade escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é um tipo de gestão que precisa ser implementada em todas as instituições educacionais da rede pública, pois está em formato de lei. No entanto, ainda não é possível afirmarmos que de fato todos os gestores tenham conhecimento da sua relevância para a melhoria da escola.

Para que a gestão se torne participativa é preciso que o gestor seja um profissional ativo, que esteja em processo contínuo de formação e consciente de sua prática educativa transformadora. Ao assumir a função de gestor, cabe ao professor buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao desenvolvimento de sua razão, com isso, haverá uma constante reflexão sobre sua prática.

Além disso, é seu papel manter um relacionamento harmônico com a comunidade escolar, pois isso irá permitir que os objetivos da escola sejam alcançados de forma mais efetiva. Daí a necessidade da comunidade escolar desempenhar um papel ativo, consciente e crítico dentro da escola.

Diante disso, é preciso que o gestor assuma o papel de sujeito político, considerando como fundamental a articulação de ideias e opiniões na busca de uma gestão democrática, percebendo a comunidade escolar como sujeito ativo no processo de construção de um ensino de qualidade.

Todavia, isso só será possível quando o gestor possui uma formação baseada em uma ação refletida, pois é através da reflexão constante de sua prática, tendo como base uma boa fundamentação teórica, que poderá contribuir significativamente para a melhoria da escola. Portanto, cabe a esses profissionais adquirirem uma formação sólida e continuada, pois o conhecimento é inesgotável e está sempre se renovando.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. [Recurso eletrônico] — Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2022. eBook (257 p.)

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso 02 Jul 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/SASE), 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação - PNE**. Lei n. 13.005/14. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm) Acesso em: 16/01/2023.

FRANCO, Maria Amélia Santoro, GHEDIN, Evandro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Cortez, 2008.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1997.

HORA, Dinar Leal da. **Gestão Democrática na escola**. 18ª ed; Papyrus, S.P., Campinas, 2014.

LUDWIG, A.C.W. **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2015.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira.; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2011.

PARO, V.H. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1990.