

IMPACTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Gláuber Antônio Nunes Silva¹
Maria Pricila Miranda dos Santos²

RESUMO: Com o intuito de se combater os desafios que repercutem a oferta de uma educação coletiva mais qualificada, vem se discutindo a necessidade e anseio de um novo projeto, alicerçado na contextualização; e, nesse sentido, uma iniciativa crucial e determinante seria a forma de conduzir, de coordenar, orientar, apresentar ações de intervenção; ou seja, uma gestão que vise atender, de forma exitosa, a essas demandas. Dessa forma, é imprescindível que a escola, especialmente, a pública (a qual comporta a maioria da clientela estudantil) busque aprimorar e diversificar o desenvolvimento de suas práticas metodológicas de ensino para que auxiliem na sua função, promovendo interação e trabalho cooperativo constante com a comunidade escolar; pois, dessa ação alavanca-se condição básica para promover uma educação de maior qualidade, tornando mais significativa à aprendizagem dos discentes. Nessa ótica, este trabalho objetivou analisar como promover ações para uma Gestão democrática e participativa, impactando substancialmente na oferta educacional, ainda que, diante de um cenário ainda resistente e persistente à centralização de decisões. A metodologia empregada neste estudo consistiu em um apanhado de revisão bibliográfica detalhada, de modo a valer-se dos seguintes autores e obras: Gadotti (2014), Farsarella (2009), Libâneo (2005), Luck (2006), Paro (2017), dentre outros. Reforçando-se pelo produto das discussões estabelecidas e nos resultados alcançados, conclui-se que o papel da Gestão se faz preponderante, especialmente, à medida em que deve ser desempenhada de forma, realmente, democrática, com a participação de todos os atores envolvidos e responsáveis pelo desfecho da oferta educacional promovida. Por fim, podemos concluir, de acordo com o desenvolvimento do trabalho, que a Gestão exercida de forma literalmente democrática, traz consigo um alicerce substancial para a promoção de uma educação realmente íntegra, centrada nos princípios de cidadania crítica e participativa. Nesse sentido, são também reforçadas outras considerações, através das quais intenciona-se auxiliar pesquisas que venham a ser desencadeadas.

2539

Palavras-chave: Democracia. Educação. Gestão. Participação.

¹Aluno do Curso de Mestrado em Ciências da Educação, Veni Creator Christian University.

²Docente da Veni Creator Christian University. Doutora em Geografia pela UFPE.

ABSTRACT: In order to combat the challenges that impact the provision of a more qualified collective education, the need and desire for a new project, based on contextualization, has been discussed; and, in this sense, a crucial and determining initiative would be the way of conducting, coordinating, guiding, presenting intervention actions; in other words, management that aims to successfully meet these demands. Therefore, it is essential that schools, especially public ones (which comprise the majority of student clientele), seek to improve and diversify the development of their teaching methodological practices so that they assist in their function, promoting interaction and constant cooperative work with the school community; therefore, this action leverages a basic condition to promote higher quality education, making student learning more meaningful. From this perspective, this work aimed to analyze how to promote actions for democratic and participatory Management, substantially impacting educational provision, despite a scenario that is still resistant and persistent to the centralization of decisions. The methodology used in this study consisted of a detailed bibliographic review, in order to make use of the following authors and works: Gadotti (2014), Farsarella (2009), Libâneo (2005), Luck (2006), Paro (2017) , among others. Reinforced by the product of the discussions established and the results achieved, it is concluded that the role of Management is preponderant, especially as it must be performed in a truly democratic way, with the participation of all actors involved and responsible for the outcome of the educational offer promoted. Finally, we can conclude, according to the development of the work, that Management exercised in a literally democratic way, brings with it a substantial foundation for the promotion of a truly integral education, centered on the principles of critical and participatory citizenship. In this sense, other considerations are also reinforced, through which it is intended to assist research that may be launched.

Keywords: Democracy. Education. Management. Participation.

1 APRESENTAÇÃO

Como educação e sociedade estão, intrinsecamente, interligados e chegam a se autodeterminarem, é indispensável reverter o quadro, ou seja, continuar abordando que ambas caminham em uma mesma direção, de forma ascendente; mas, para um outro horizonte, possibilitando seu progresso, e não suas discrepâncias. Para isso, há duas alternativas que, no entanto, apresentam a mesma finalidade; ou seja, transformar a estrutura educacional a partir da modificação na sociedade, ou revertendo esta sequência. Esta segunda opção revela-se bem mais viável, devido à sua dimensão, que possibilita maior consistência.

Quando nos referimos à gestão ou administração, são termos relacionados à ciência social que se dedica a estudar e a sistematizar conhecimentos que permitam ampliar recursos e resultados, segundo objetivos pré-definidos. Ademais, a gestão é um ramo das ciências humanas, visto que se vincula às relações pessoais, ou seja, que sua ação funcional decorre da presença e interação de pessoas, devendo procurar manter a sinergia entre elas na busca de objetivos comuns, garantindo a estrutura de uma dada organização e o uso racional dos recursos existentes. Por outro lado, o gestor é aquele que fixa metas e objetivos mediante planejamento prévio, bem como uma avaliação adequada de problemas existentes a serem enfrentados, visando às suas respectivas soluções.

Por conseguinte, se a gestão for concebida como gestão democrática, deve, então, estar atenta à vontade da maioria das pessoas envolvidas, considerando-se a etimologia do termo democracia (demo = povo e cracia = forma de governo). Assim, se depreende que democracia é um processo no qual todos os cidadãos são legitimados a participar do poder e do governo, ainda que de formas diferentes. Por fim, a gestão democrática absorve todos os envolvidos ou, ao menos, deveria absorver.

Diante desse perfil, a referida pesquisa traz como objetivo principal analisar os principais impactos da gestão democrática na qualidade da educação; e, nesse intuito, tece considerações relevantes acerca da gestão escolar; bem como a importância do trabalho do gestor escolar para o desempenho da prática pedagógica; e debate formas de socializar os segmentos que compõem a comunidade escolar, ressaltando-se que a gestão não se limita ao gestor. Para a concretização desses ensejos, a metodologia utilizada centra-se em bibliografias diversificadas pertinentes à temática do trabalho, bem como o confronto destas à realidade vislumbrada no cotidiano educacional. Dessa forma, a produção é sequenciada, como se apresenta a seguir.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Breves considerações sobre a Gestão Escolar

Ao passo que se enseja apresentar considerações acerca da importância no exercício da função da gestão escolar, centrada em planejamento e práticas democráticas, repercutindo significativamente numa educação efetiva e, com isso, num processo de

ensino-aprendizagem sólido e cidadão, torna-se indispensável elencar algumas considerações nesse contexto.

De acordo com Castro e Neto (2016, p.8), por muito tempo, a escola teve apenas uma pessoa responsável pelo cargo de gestor, também conhecido como diretor, que possuía todo o poder da tomada de decisões deste espaço, não abrindo oportunidades para que os demais sujeitos pudessem opinar e propor ações que contribuíssem para o desenvolvimento educacional. Contudo, começa-se a implantar o discurso de democracia, o qual destaca a importância da participação de todos os membros da escola no processo educativo, e este passa a influenciar a forma não só de administrar o país, mas também as instituições escolares, onde a ideia de que cada indivíduo realiza somente a sua função, passa a ser aniquilada.

Contudo, torna-se indispensável salientar que

[...] A gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar. No âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando garantir processos coletivos de participação e decisão. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147)

Nesse sentido, reforça-se a constatação de importância da Gestão Escolar em seu teor democrático, na medida em que o seu papel de iniciativa, orientação, coordenação e intermédio, junto aos demais agentes educacionais, fortalece o trabalho estratégico, na perspectiva de consolidar um processo educacional, cada vez, mais eficiente.

Tendo em vista tais constatações, e visando atingir, eficientemente aos objetivos estabelecidos, aborda-se, na referida pesquisa, como a gestão educacional, geralmente, ocorre, bem como de que forma ela pode contribuir para democratizar o ensino e aprimoração do trabalho pedagógico, especialmente, na parceria que deve ser estabelecida com a comunidade escolar, como um todo.

Em muitos casos, ainda persiste a concepção do gestor escolar como um chefe, mandatário, dono da verdade; alguém que traz consigo a responsabilidade somente de delegar funções, repassar atribuições aos seus subordinados, como que num regime ditatorial. E, por conseguinte, cabendo aos demais funcionários da escola, simplesmente, buscar formas de atender e cumprir aquilo que lhe fora determinado realizar. Porém, na

realidade, o gestor deve ser um intermediário, um articulador para que o planejamento elaborado e vivenciado em conjunto busque ser o mais eficaz possível.

A vivência educacional no cotidiano traz consigo um acervo de aspectos que, quando bem articulados, podem favorecer substancialmente para o êxito dessa parceria. Assim, considera -se que,

A gestão escolar dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais. (LUCK, 2006, p.26)

Nesse contexto, essa missão gestora deve promover e centrar-se nos princípios democráticos, por meio da interação em todas as fases do processo educacional, desde o planejamento até a execução e análise das ações realizadas pela coletividade da instituição, visando aprimoramento das mesmas para que estas sejam, continuamente, reaplicadas, objetivando alcançar resultados mais exitosos.

Por outro lado, compreendia-se (e, ainda hoje, na prática, são identificadas inúmeras situações) que, para a educação atingir um patamar de qualidade bastava apenas garantir que os conteúdos fossem bem repassados pelos professores. Em contrapartida, nesse cenário, cabia ao diretor (hoje chamado de gestor), ficar no topo da organização escolar, decidindo o que era na visão dele, o melhor para a escola.

Segundo Gadotti (2014, p.11), para que haja uma gestão em que as pessoas participem é preciso que os mesmos compreendam que estão planejando em como sua participação impactará diretamente na formação que esses estudantes irão receber. Tal processo de gerir está pautado na qualidade de ensino e aprendizagem com responsabilidade e compromisso para com toda a sociedade que espera esses alunos.

Desta forma,

Sabe-se que o exercício de opinar, argumentar e ouvir, sendo instrumento de reflexão estimula a organização tanto do pensamento individual quanto coletivo, o que concorre para a superação de práticas autoritárias e individualistas, tão enraizadas no modo de ser da escola. (FARSARELLA, 2009, p.7).

Compreende-se, com isso, que a Gestão trabalhada de maneira democrática, com envolvimento dos principais protagonistas ensino público. Dessa forma, torna-se relevante salientar a relevância do papel do Gestor Escolar para um melhor desempenho do trabalho pedagógico.

2.2 Importância do trabalho do Gestor Escolar para o desempenho da prática pedagógica

Como já fora abordado, é a partir de uma gestão, realmente, democrática que as perspectivas de ascensão educacional tornam-se mais reais e concretas, no sentido de uma educação íntegra para a formação da cidadania, especialmente, respaldando-se nos impactos vislumbrados para com o trabalho pedagógico. Para isso, essa gestão deve acontecer de forma que todos os agentes possam participar ativamente.

Destaca-se, então, que,

As práticas de organização e gestão da escola atuam significativamente na formação e na aprendizagem de professores e alunos. Para além de uma visão meramente burocrática da organização escolar, a escola, no seu modo de funcionar, pode ser vista como lugar de práticas educativas e de aprendizagem. Uma perspectiva de organização escolar em que se aliam requisitos organizacionais com práticas colaborativas e participativas pode ser uma esperança para enfrentamento das dificuldades das escolas em realizar com êxito seus objetivos de educação e ensino. (LIBÂNEO, 2005, p.8)

A gestão democrática segundo Paro (2017, p.25), torna-se de certo ponto uma utopia na medida em que é dada importância ao mesmo. Entende-se que é algo almejado, porém, não valorizado ou pouco buscado.

A gestão democrática ou participativa, não é um termo novo nem exclusivo do campo educacional, mas nos últimos anos, educadores e movimentos sociais lutam por uma escola, onde a comunidade seja ativa e atuante nas decisões da mesma. De forma que esta se torne um espaço de defesa de uma educação pública de qualidade e igualitária para todos. Na gestão democrática a sua filosofia está ligada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, na participação de toda a comunidade escolar, por tal razão, o gestor tem a responsabilidade de liderar pessoas com o intuito que os alunos possam ter uma aprendizagem significativa. Sendo que para isso o diretor conta com uma equipe técnica e pedagógica para execução das atividades escolares.

Nesse sentido, Batista e Santos (2014, p.12), apontam que a gestão escolar deve atender aspectos fundamentais, como físico, sociopolítico, material, financeiro e pedagógico, que vai desde o acompanhamento da aprendizagem dos alunos até o trabalho de toda a equipe. Os autores destacam ainda que o gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional. Ressalva-se a importância que este exerce na democratização da escola. Para que a obtenção desses resultados possa ocorrer é

preciso que o gestor tenha um bom planejamento, alinhado com autoconfiança, postura de liderança e uma comunicação eficaz entre o colegiado.

Acima de qualquer coisa, é indispensável que haja liderança e não, chefia. Pois, nessa primeira, todos os atores envolvidos no trabalho estão centrados pelo espírito e domínio de equipe e não, simplesmente, em grupo. Equipe representa a capacidade e propriedade de os seus membros assumirem, quando necessário, atribuições de outras funções e, no entanto, terem domínio e segurança para executá-las de forma exitosa. No perfil de equipe, há interação e integração.

E é nesse contexto que Silva (2009, p.17) enfatiza que o gestor precisa saber, prever, planejar, traçar metas e estratégias e acima de tudo se organizar, pois, todos esses quesitos fazem do diretor escolar um líder e gerenciador de pessoas, recursos e dos processos pedagógicos. Destaca-se a importância que o papel do gestor desempenha em uma escola. Que este tem por função gerenciar e cuidar para que os processos de ensino funcionem de maneira precisa e eficaz, para isso o diretor precisa supervisionar e acompanhar de perto o trabalho que a sua equipe está desenvolvendo.

Em uma gestão democrática os desafios enfrentados, devem ser sanados através de formação e trabalho em equipe como forma de conhecer os seus deveres e suas respectivas funções. A participação da comunidade escolar nas decisões tomadas, algo indispensável para a gestão democrática e uma educação pública de excelência e de qualidade.

Nesse sentido, Pimenta (1991, p.79) revela que, no seu conjunto e fora dele, a gestão democrática está relacionada com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de organização escolar e nas ações dela decorrentes. Neste contexto, a descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança.

Considerando que a escola é ambiente amplamente adequado e propício para o favorecimento de uma aprendizagem real e significativa, torna-se lógico afirmar que a gestão da instituição tem um papel extremamente relevante nesse cenário; ainda que, como já colocado, não de exclusividade, mas, certamente de preponderância, não pelo fato de

mais importante que os demais atores, mas, pelo ofício crucial de ter a iniciativa, o acompanhamento e articulação como atribuições prioritárias.

Ademais, Libâneo (2001, p.31) coloca que o gestor deve exercer um papel fundamental na escola, pois este desempenha uma função administrativa e pedagógica. Este deve estar comprometido com a gestão e todo processo de aprendizagem, ou seja, a formação do cidadão, além alimentar o trabalho de todos. O diretor é o dirigente por trabalhar em função de um projeto com uma intencionalidade, sendo que este juntamente com sua equipe deve analisar se a escola caminha na direção do projeto, com isso esse vai ser tido como um líder. Nisso, nota-se sua presença que não deve deixar de se destacar a questão relacional com os demais membros da comunidade.

E, por fim, são indispensáveis formas de socializar os segmentos que compõem a comunidade escolar, como será abordado adiante.

2.3 A Gestão vai além do Gestor: formas de socializar os segmentos que compõem a comunidade escolar

O trabalho em equipe, para ser, realmente eficiente requer liderança, coordenação, planejamento, dentre outros aspectos cruciais ao alcance do desenvolvimento almejado; e é nesse sentido, que o perfil do gestor é inserido. No entanto, a gestão não se limita à presença do gestor. Para o êxito coletivo, ele não deve mostrar-se autossuficiente; é apenas uma peça (por sinal, extremamente relevante) da comunidade escolar e, por assim ser, da promoção educacional.

Nesse cenário de globalização, até a palavra diretor mudou para gestor, mostrando que aquela estava voltada para a centralização do poder e esta já transmite a questão da autonomia. Nesta perspectiva, é notório a necessidade de um diálogo contínuo entre o gestor e os outros profissionais da escola, o que nos alerta que a gestão da educação não é desenvolvida somente pelo gestor, e sim, por todos os integrantes diretos ou indiretos da instituição e, com isso, da comunidade escolar.

A respeito disso, Ferreira (2004, p.30) aponta que, nos dias atuais, percebe-se a necessidade de ampliação dos esforços na construção de escolas cada vez mais democráticas, que rompam com práticas da escola tradicional. Com efeito, reconhecendo que a democracia permeia todos os princípios da educação democrática, a comunidade

escolar como um todo deve decidir e compartilhar todos os problemas e progressos da instituição escolar. Neste sentido, sabe-se que a gestão democrática é um processo complexo, mas não irrealizável, e que exige de todos os envolvidos neste processo (família, profissionais, governo e sociedade), ações imediatas e sólidas que garantam a concretização das ações de um trabalho consciente e coletivo, com o propósito de substituir o paradigma de políticas educacionais autoritárias pelo democrático.

Desta forma, compreende-se que a escola pelos princípios democráticos, deve ser de qualidade para todos. Sabemos o quão relevante se faz o papel da educação para a formação do indivíduo e, com isso, de sua participação na sociedade. Assim, essa construção deve ser realizada pela e para a coletividade, onde todos se fazem protagonistas, pois, quem usufrui da oferta educacional não é somente o estudante, mas, todos aqueles que partilham as experiências no contato diário com as outras pessoas; e, com isso, a aprendizagem é recíproca e benéfica a todos.

A participação se viabiliza por interação comunicativa, diálogo, discussão pública, busca de consensos e de superações de conflitos. Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que criar um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para chegar a ideias e ações comuns. Já a gestão da participação implica repensar as práticas de gestão, seja para assegurar relações interativas, democráticas e solidárias, seja para buscar meios mais eficazes de funcionamento da escola.

Segundo Agostini (2010, p.20), a arte da gestão escolar está no quesito de coordenar, facilitar e mediar as situações-problemas que surgem no espaço escolar. Esta arte também define-se com o amor de auxiliar, desenvolver ações e doar-se pelos outros. Dessa forma, pode-se afirmar, que a arte de ser gestor vai além do papel de gerir uma escola, independente da instância a qual pertence, sendo municipal, estadual ou privada.

Ademais, Gadotti (1990, p.32) afirma que ainda há muito que se fazer, para que a gestão democrática seja realmente entendida e cooptada por todos os seus partícipes. É preciso que todos estejam conscientes de que a democracia em uma sociedade não pode ser considerada exclusivamente como um sistema político, pois a democracia só pode ser real se todos os seus princípios se incorporarem à lógica da vida cotidiana dos indivíduos. Vislumbra-se que a preocupação com a capacitação profissional é uma premissa servindo de alerta a todos aqueles que pretendem participar do processo de gestão escolar.

Por conseguinte, Paro (2017, p.19) acrescenta que é necessário apontar os momentos em que toda a comunidade escolar deve participar da gestão. Nesta perspectiva, o primeiro ponto de destaque é a elaboração do Projeto-Político-Pedagógico (PPP), o qual é um documento dentro do currículo escolar que transmite a identidade da escola, por isso, é de suma a participação do gestor, dos coordenadores, dos supervisores, dos professores e dos alunos.

Outros dois pontos que Gestão Democrática privilegia é a participação da família e da comunidade no desenvolvimento da escola. Sendo aquela mais voltada para acompanhar tanto o interesse na escola quanto a qualidade da aprendizagem, como também o envolvimento em projetos realizados no âmbito escolar. Já essa, é necessário lembrar que a democratização se faz através da prática e da realidade concreta, por isso, assim como a família, a comunidade irá enfrentar obstáculos para se aproximar da escola e vice-versa. A partir desta vertente, a participação da comunidade “é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

2548

A escola tem papel de grande e prioritária relevância por influenciar de maneira significativa, seja positiva ou negativamente, a continuidade desse processo social, o qual ocorre de maneira contínua e propagada. Com isso, os distúrbios de aprendizagem tornam-se a principal incógnita a ser diagnosticada. É notório que os mesmos são produtos inacabados de uma série de fatores que perpassam a estrutura física da instituição educacional, sendo auxiliados pela continuidade do próprio processo em si que, ao longo do tempo, acaba avolumando-se e atingindo uma dimensão muito mais ampla e complexa.

Dessa forma, é indispensável que a instituição escolar construa, internamente, mecanismos que propiciem seu bom desempenho por meio da promoção de uma educação de boa qualidade para que reflexos positivos possam impactar também na sociedade na qual o indivíduo está inserido.

Ao longo da referida pesquisa pode-se, sobretudo, reafirmar colocações anteriormente mencionadas, como, por exemplo: o processo de democratização, realmente, prático e não, simplesmente, engessado à teoria, se dá a partir do contato de parceria

integrada e de responsabilidades provenientes da relação entre escola e comunidade. É indispensável e se faz urgente buscar meios de envolver ainda mais a comunidade no âmbito escolar, não como uma obrigação, mas sim como uma ação de prazer e de sentimento de responsabilidade e pertencimento protagonista perante o processo educacional.

Esse processo evolui, na medida em que todos os agentes envolvidos sentem-se responsáveis pelo desfecho do mesmo, não com o mero repasse de atribuições a cada participante de forma isolada, desarticulada e descontextualizada; pelo contrário, todos revelam-se protagonistas não apenas do resultado final, mas sim, das etapas de planejamento, elaboração, execução, avaliação e reaplicação das ações. No entanto, persiste o obstáculo não da conscientização, mas, acima de tudo, da mobilização e do papel de tomar a iniciativa e do real sentido do trabalho, verdadeiramente, em equipe.

E é nesse contexto que a figura do Gestor, realmente, democrático surge e age, não como o dono da verdade, ditador de regras e/ou indicador de tão-somente delegar trabalhos às outras pessoas, exclusivamente, por ele construídas e que, geralmente, só aos outros cabem a ser executadas; e sim, como um articulador, intermediador que favorece o contato, cada vez mais promissor entre os membros da comunidade escolar, fazendo jus, assim, do significado mais íntegro de democracia, e, sobretudo, colaborando efetivamente para a promoção de uma educação íntegra.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Constantine, RS, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br>. Acesso > 24 de março de 2024.
- BATISTA, Merian Fonseca; SANTOS, Juliana Cativo dos. **A importância do gestor escolar na construção de uma escola pública, autônoma, participativa e de qualidade**. Santa Maria, 2014.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.
- CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; NETO, Antônio Cabral. **Planejamento e gestão educacional: uma articulação necessária para à construção do sistema nacional de educação**.

In_ Gestão e planejamento da educação básica nos cenários nacional e internacional. Campinas, SP: Mercado de letras, 2016.

FARSARELLA, Ana Maria. **Escola, qual é o seu projeto?** Presença Pedagógica. v.19.n.110 – mar/abr.2009.

FERREIRA, N. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, M. **Uma só escola para todos.** RJ. Petrópolis: Vozes, 1990.

_____, Moacir. **Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional.** Brasília: Consequi, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública.** Edições Loyola: São Paulo, 2001.

_____, José C. **Organização e gestão da escola.** Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2005.

LUCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Volume 2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública [recurso eletrônico].** São Paulo: Cortez, 2017.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola.** Série Ideias n°. 16. São Paulo: FDE, 1991.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar.** Revista Conteúdos, Capivari, 2009.