

Lauriane Patricio Boeno¹
Daniel Skrsypcsak²
Maria Preis Welter³

RESUMO

Este artigo pretende enfatizar teorias sobre a Gestão e, em especial, a Gestão Democrática na escola. O trabalho objetiva orientar o gestor em seu papel, defendendo que a escola e a educação sejam de excelente qualidade, sendo que o desafio do gestor é desenvolver propostas pedagógicas que sejam centradas na aprendizagem, tendo em vista que, cada ser humano carrega dentro de si o mundo em que vive e que pretende viver. Este artigo tem como metodologia a investigação bibliográfica e a pesquisa a campo, destacando os elementos que caracterizam a gestão escolar democrática. É importante ressaltar que a pesquisa referente ao tema visa aperfeiçoar a gestão das escolas, proporcionando benefícios a toda sociedade. O diretor apenas administra, já o gestor é um verdadeiro líder, sua liderança inspira outras pessoas. Debater sobre gestão escolar é melhorar a qualidade e o desenvolvimento da educação, pois, o ensino é o principal meio de impulsionar a transformação da atual sociedade. Tendo em vista a importância do papel da escola na vida dos estudantes, a gestão é componente importantíssimo e a forma que ela é conduzida pelo gestor pode trazer consequências diretas ou indiretas na construção dos educandos.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Aprendizagem. Liderança. Escola. Educação.

ABSTRACT

This article intends to emphasize theories about Management and, in particular, Democratic Management at school. The work aims to guide the manager in his role, defending that the school and education are of excellent quality, and the manager's challenge is to develop pedagogical proposals that are centered on learning, considering that each human being carries within himself the world you live in and intend to live in. The methodology of this article is bibliographical investigation and field research, highlighting the elements that characterize democratic school management. It is important to emphasize that the research on the topic aims to improve the management of schools, providing benefits to society as a whole. The director only manages, while the manager is a true leader, his leadership inspires other people. Debating on school management is to improve the quality and development of education, as teaching is the main means of driving the transformation of today's society. Given the importance of the role of the school in the lives of students, management is a very important component and the way it is conducted by the manager can have direct or indirect consequences in the construction of students.

Keywords: Democratic management. Learning. Leadership. School. Education.

¹Estudante do curso de Pedagogia do Centro Universitário UCEFF. E-mail: lauh.p.boeno@gmail.com

²Professor do curso de Pedagogia UCEFF, Dr. em Educação nas Ciências/UNIJUI-RS. E-mail: dskrsypcsak@hotmail.com

³Professora e coordenadora do curso de Pedagogia UCEFF, Me. em Educação

1 INTRODUÇÃO

A educação é considerada um serviço básico essencial na vida das pessoas, o que torna o papel da escola, do professor e do gestor escolar de extrema importância na construção dos educandos.

Através da pesquisa de campo este artigo enfatiza teorias sobre gestão democrática na escola e orienta o gestor em seu papel diante a essa responsabilidade. No primeiro tópico, aborda-se o conceito de Gestão Escolar e sobre o Gestor. No segundo, apresenta-se o conceito e as Características da Gestão Democrática. O terceiro tópico versa sobre a Gestão Democrática e Participativa no Ensino Público e o último tópico discorre sobre a Gestão Escolar: Conhecendo a Realidade, tópico baseado na prática conforme a pesquisa de campo realizada através de entrevista com uma gestora de escola estadual.

A metodologia utilizada na realização do trabalho constou de pesquisa bibliográfica através de livros, artigos, sites confiáveis e entrevista com a gestora da Escola de Ensino Básico São Vicente, no município de Itapiranga estado de Santa Catarina. Levando em consideração a importância do papel da escola na vida dos alunos, a gestão é componente importantíssimo e a forma que ela é conduzida pelo gestor pode trazer consequências diretas ou indiretas na construção dos educandos.

Segundo Bussolotti e Vieira (2018, p.48):

A gestão das escolas, principalmente de escolas públicas, tornou-se foco de discussões em diversos congressos e simpósios por apresentar grande importância como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. Compreende-se que o ensino oferecido nas escolas se apresenta como sendo o principal meio capaz de impulsionar a transformação da atual sociedade em que vivemos, com desigualdade e problemas sociais.

Os pesquisadores afirmam que debater sobre gestão escolar é melhorar a qualidade e o desenvolvimento da educação, pois o ensino é o principal meio de impulsionar a transformação da atual sociedade.

O gestor tem a visão de um todo, ele deverá unificar os vários setores existentes no processo educacional.

2 GESTÃO ESCOLAR

São inúmeros os desafios da educação frente às mudanças na sociedade brasileira. Um desses desafios é a urgência em dirigir os investimentos para áreas sociais, facilitando aos cidadãos o acesso a serviços públicos, “isso implica uma determinação política em que se torna prioridade a oferta de serviços básicos essenciais, tais como educação, saúde, saneamento básico e moradia” (CAMPOS, 2014, p.19), sendo a pobreza um dos maiores problemas do país.

O escritor Campos (2014, p.37), afirma que:

Se educar é humanizar, a prática de uma educação emancipadora exige o permanente rompimento com os vínculos da sociedade capitalista. Na escola, o professor precisa promover o aluno como pessoa, respeitando-o, levando às últimas consequências a defesa da dignidade humana.

Segundo o autor, o professor precisa promover o aluno como pessoa, respeitando-o e defendendo a dignidade humana. Tendo em vista a importância do papel da escola na vida dos alunos, a gestão é componente importantíssimo e a forma que ela é conduzida pelo gestor pode trazer consequências diretas ou indiretas na construção dos educandos. “Gestão é lançar mão de todas as funções e ‘conhecimentos’ necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p.11).

Os pesquisadores Bussolotti e Vieira (2018, p.49) afirmam que:

Compreende-se que na educação brasileira, surge um novo conceito, gestão da escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar.

O novo conceito de gestão escolar substitui o enfoque limitado, sugerindo uma demanda de ações articuladas e conjuntas na superação dos problemas do cotidiano.

Por uma escola e uma educação de excelente qualidade, o desafio do gestor é desenvolver propostas pedagógicas que sejam centradas na aprendizagem. Quando falamos em gestão escolar, temos que ter em mente que:

O conhecimento e a aprendizagem sofreram rápidas e novas interpretações. O ensino passou por transformações que modificaram o sistema e o funcionamento didático. Métodos de ensino tornaram-se obsoletos diante das novas referências em que se fez a emergência de linguagem e códigos. A plasticidade do mundo trouxe uma nova condição para a decodificação da realidade por meio da flexibilização. A vida nesta

nova ordem social ganhou alusão ao diverso, a diferença e à multiplicidade. Para traduzir essa dinâmica, a disciplinaridade é insuficiente. Daí o chamamento à interdisciplinaridade (CAMPOS, 2014, p.72).

O mundo mudou, está mudando e irá continuar mudando e com velocidade cada vez maior. “A mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se de forma crítica às circunstâncias do novo tempo. Mas essas mudanças devem chegar aos professores e às salas de aula” (CAMPOS, 2014, p.73).

Hora (2009) destaca que as melhorias da escola acontecem quando a gestão fornece aos educadores e educandos qualidade, disposição e diálogos para resolver conflitos. A escola deve ser o apoio para os professores, que serão apoio para os alunos. Isso vai de acordo com os princípios de Campos (2010) que destaca a importância de a equipe profissional estar unida em decisões conjuntas.

De acordo com Dias (2002, p.10) “Já a gestão, também, não é o cargo, ou melhor, seria o imperativo do cargo. Seria administração, comercial, contabilidade, finanças, segurança e técnica, cada qual em sua medida e em seu lugar, sempre observando as necessidades da situação onde está inserida”.

O gestor cumprirá a função de organizar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando os traumas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia (CAMPOS, 2014). A escola que se tem hoje é diferente da escola que se tinha no passado e a gestão precisa se adequar a necessidade social. “A função do gestor é gerenciar o futuro” (CAMPOS, 2014, p.74).

Quando aborda sobre o diretor, Hora (2009, p.53) destaca em sua obra que:

Entretanto, o diretor de escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o do todo social que é de onde provêm suas causas, ignorando suas implicações pedagógicas.

O diretor apenas administra, organiza e administra situações básicas, e isso é uma teoria do passado, como afirmam Bussolotti e Vieira (2018, p.50):

A direção da escola era centralizada no diretor, que atuava como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. O trabalho do diretor constituía-se em repassar

informações, como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

Em contrapartida, o gestor é um líder que promove causas administrando, organizando, mas sem esquecer-se da comunidade e do social.

Entende-se que a gestão escolar sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar (BUSSOLOTI; VIEIRA 2018, p.51).

O gestor também tem a incumbência de envolver toda a comunidade escolar na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico. Sobre o projeto pedagógico da escola, Campos (2014, p.38) afirma que:

O projeto pedagógico da escola deve funcionar como um orientado de rumo da instituição escolar para o caminho do inédito viável, como diz Paulo Freire. O inédito viável se faz assim que se aprende a palavra para daí ler o mundo. Portanto, cabe ao professor fazer a crítica dos conteúdos da reforma, que foram estabelecidos como referências, parâmetros, proposta curricular de diretrizes, funcionando como conteúdos standardizados, definidos pelo poder central como “currículo flexível”, definidos externamente às escolas.

O projeto pedagógico deve orientar o rumo da instituição escolar. Quando falam sobre sugestões de como ser um bom gestor, os autores Silveira e Coelho (2018, p.45) enfatizam que “a característica principal de um bom líder na educação são seus princípios e os seus ideais como educador. Àquele que busca uma educação de qualidade, inclusiva e democrática tem chances de ser um bom gestor”. O gestor deve ter um conhecimento do processo educativo como um todo.

Entende-se, portanto que o gestor deve ter um conhecimento do processo educativo como um todo e conhecer sua comunidade educativa a fim de elaborar ações que beneficiem toda a comunidade educativa nos aspectos gerenciais e técnico-administrativos para alcançar êxitos na organização que atua (SILVEIRA; COELHO, 2018, p.45).

Todo o segmento deve participar da escola, pais, alunos, professores, funcionários da escola, direção e toda a comunidade. E quando se trata de gestão democrática:

Gestão Democrática escolar é muito além dos velhos paradigmas de uma sociedade que anseia por participação efetiva dentro da comunidade, é uma proposta que visa

suprir, desenvolver, melhorar, capacitar, ampliar toda a educação, tornando assim pessoas capazes de serem criativos, críticos e participativos. É uma gestão que visa à transparência, a participação e toda a descentralização do dito “poder” somete da direção escolar (COSTA; SOARES, 2017, p.02).

A Gestão Democrática está ampara pela lei e vai muito além dos velhos paradigmas, ela é uma gestão que descentraliza o poder e torna pessoas criativas e críticas, dando oportunidade para todos os segmentos da comunidade participar de forma efetiva.

2.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O gestor é um líder e está a serviço da comunidade escolar, ele precisa conhecer sua comunidade educativa para poder assim elaborar ações que beneficiem toda a comunidade. Quando escrevem sobre gestão, Costa e Soares (2017, p.02):

Entende-se por Gestão democrática como sendo uma gestão onde todo o segmento participa, dentro desse contexto a toda uma interação e participação dos membros do grupo escolar, pais, alunos, professores, funcionários, direção e a comunidade em geral. São participações que interferem diretamente em tudo aquilo que for de domínio da escola, desde os planejamentos, as avaliações e as tomadas de decisões de implementação.

Segundo os escritores, a gestão democrática é de participação dos membros do grupo escolar, dos pais, dos alunos, dos professores, dos funcionários da escola, da direção e da comunidade em geral.

Hora (2009, p.52) em uma de suas escritas destaca as principais ideias e comportamentos que surgem para uma gestão democrática:

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.
2. Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas diferentes especialidades na escola é que provocará mudanças.
3. A expectativa que alunos, pais, comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida.
4. Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades sem que alguém lhes diga sempre o que e como fazer. Não pode, pois existir a dicotomia – uns pensam, outros executam -, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio do ato educativo.
5. O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.
6. O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.

7. A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

Segundo o pesquisador, o exercício da gestão passa a ser de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca de alcançar as metas, mas quando falamos nas tomadas de decisões, em uma perspectiva de gestão democrática, segundo Silveira e Coelho (2018, p.45):

O gestor é o dirigente de suma importância, responsável pela escola, e tem a visão de um todo, articulando, assim, a unificação de vários setores existentes no processo educacional, tais como: administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais e principalmente o relacionamento com a comunidade educativa. Diante disso um dos pontos mais importantes para a ocorrência da Gestão Democrática na Escola é o gestor, pois cabe a ele ser carismático, aberto a novas ideias e com iniciativa, que são características de um líder em potencial, o que nos leva a entender que o gestor ideal é aquele que possui um perfil de líder.

O gestor tem a visão de um todo, ele deverá unificar os vários setores existentes no processo educacional, sendo que, o perfil de gestor ideal seria aquele que possui características de liderança.

Quando escreve sobre gestão democrática Oliveira (2005, p.17) afirma que:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

O gestor precisa ser um líder. Sobre Liderança, Carneiro cita que: “Liderar significa conduzir, indicar o caminho.” (2019, p.19). No mesmo livro, quando trata de liderança, ele ainda afirma que: “‘Praticar o que você ensina’, o líder precisa ser coerente com o que fala. Tem que agir de acordo com o que diz” (CARNEIRO, 2019, p.33). A única forma de um líder ensinar outras pessoas a fazer ou agir, é o exemplo, suas palavras precisam ser coerentes com suas ações.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no

reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p.2).

Para ocorrer a gestão democrática, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar é essencial. Quanto ao papel do gestor: “quando você é capaz de crescer e contribuir, deixar um rastro de transformação consistente e de sentido real na vida dos outros, e esse é o maior legado que alguém pode desejar entregar” (CARNEIRO, 2019, p.9). Esse é o legado da gestão democrática.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO ENSINO PÚBLICO

Para ter uma escola democrática, houve muita luta. A gestão democrática se fez presente nas reivindicações das entidades. Mendonça (2000, p.4) argumenta que:

A gestão democrática do ensino fez-se presente nas reivindicações das entidades, indicando que, já naquele momento, a idéia de democratização da educação superava o conceito de escola para todos, incluindo a noção da escola como espaço de vivência democrática e de administração participativa. A despeito das mobilizações para que a gestão democrática do ensino fosse incluída na Constituição sem restrições, manobras de grupos conservadores no Congresso Nacional, se não conseguiram expurgar a expressão em sua totalidade, terminaram por limitá-la ao ensino público.

A democratização e a preocupação com a gestão escolar já estava presente no Brasil desde a década de 30, como afirma Freitas em um de seus relatos:

A preocupação nacional com a democratização da gestão escolar e a participação coletiva na construção de uma escola moderna está presente no Brasil desde a década de 30, haja vista que o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932 enfatizava autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos (2000, p.48).

Em dezembro de 1996 que a LDB como lei contempla a gestão democrática do ensino público, determinando que as normas de gestão atendam as peculiaridades locais e que toda comunidade escolar colabore.

Tendo passado por um período de intensa turbulência, em sua tramitação no Senado, a LDB finalmente promulgada em dezembro de 1996 como Lei 9394/96 termina por contemplar de maneira direta ou indireta a gestão democrática do ensino público.

Primeiro, como princípio, na forma daquela lei e da legislação dos sistemas de ensino, ampliando, assim, o ordenamento constitucional. Segundo, determinando que as normas de gestão democrática atendam as peculiaridades locais e os princípios de participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico da escola e da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes¹². A terceira referência trata da gestão democrática nas instituições de ensino superior. Além dessas referências diretas, a LDB fixa incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluindo, no Art. 12, a elaboração e execução da proposta pedagógica, e no Art. 15, a ampliação progressiva de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas (MENDONÇA, 2000, p.6).

A eleição de diretores foi um ato de iniciativa de democratização da gestão. O pedido da inclusão da gestão democrática do ensino público, já havia sido influenciado pelas experiências de adoções de eleições de diretores, que já estavam em curso em vários sistemas de ensino, como nos afirma Mendonça (2000, p.10):

A eleição de diretores foi o principal mecanismo adotado por vários sistemas de ensino como iniciativa de democratização da gestão, mesmo antes da promulgação da Constituição Federal, em 1988. Pode-se, mesmo, afirmar que a mobilização dos educadores, de suas entidades e de outras instâncias organizadas da sociedade civil em favor da inclusão da gestão democrática do ensino público na carta magna foi, em grande parte, influenciada pelas experiências de adoção de eleições de diretores, então já em curso em vários sistemas de ensino.

Quando aborda sobre os gestores, Freitas escreve que precisa haver habilidades em planejamentos, identificação e resoluções de problemas, “Gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais (2000, p.52). Um gestor precisa ser líder e praticar o espírito de liderança.

2.3 GESTÃO ESCOLAR: CONHECENDO A REALIDADE

A pesquisa de campo, baseada em uma entrevista, foi realizada com a gestora da Escola de Educação Básica São Vicente do município de Itapiranga-SC.

A gestora entrevistada é Graduada em Letras, Português e Espanhol e mestre em Literatura, ela conta que é o seu segundo ano na direção e que a gestão da mesma foi escolhida através de votação/eleição.

Seguindo os princípios de Gadotti e Romão (2001) a eleição do gestor escolar é uma forma democrática de atuar. Cabe aos outros membros escolares, sejam alunos, educadores,

pais escolher alguém com espírito de competência e liderança para que consiga executar um projeto coletivo.

Através das reflexões de Hora (2009), é compreensível que no papel do gestor ainda há muitas limitações e que nem sempre dependerá somente do mesmo para tomar decisões, porém cabe ao mesmo buscar formas melhores de investir na escola e educação até aonde for o seu alcance.

A professora gestora entrevistada não tem nenhum curso na área da gestão, porém pretende realizar um o quanto antes possível, pois é uma forma de melhorar a sua atuação como gestora da escola.

Durante a entrevista, a gestora refletiu sobre as motivações de estar fazendo esse papel importantíssimo em uma escola. O que ela busca é melhorar a escola, dando o melhor de si, pois por muitos anos atuou na escola como professora e consegue perceber pontos positivos e negativos que poderiam ser mudados. O principal objetivo é que a escola seja reconhecida como uma referência na educação da região ou até mesmo no estado de Santa Catarina.

De acordo com a gestora, as principais características de um bom gestor é a empatia, o diálogo e saber ouvir. Isso vai de acordo com os princípios de Campos (2010) que destaca a importância de a equipe profissional estar unida em decisões conjuntas.

Além das qualidades de um gestor, ela dialoga sobre as atribuições do gestor escolar. Entre elas, a diretora comenta que são inúmeras situações e funções que são realizadas por um gestor. Desde a questão administrativa, o controle das compras, até o diálogo com funcionários, secretários, professores, problemas com pais, alunos, orientações, entre outros. O principal desafio destacado pela gestora é fazer com que os pais sejam participativos na escola.

A gestora destaca que por conta do Corona Vírus, foi um ano muito diferente, uma experiência única, que com toda certeza trouxe muitos novos desafios e aprendizados, destacando a capacidade de adaptação, de sermos flexíveis e de sermos criativos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola faz parte de um processo importante na construção do ser humano, sendo que, a gestão está diretamente ligada aos educandos. A forma com que a escola é coordenada, deixa resquícios na vida de cada aluno, funcionário e professor que fazem parte dela.

O gestor tem a visão de um todo, ele deverá unificar os vários setores existentes no processo educacional e liderar de uma melhor forma a escola, baseando-se em teorias e muito conhecimento.

A entrevista e a observação com a gestora foram realizadas em um momento atípico do mundo, em época de pandemia do Corona Vírus. Foram tomados todos os cuidados necessários, uso de máscaras, distanciamento social e álcool em gel.

Com a pandemia mundial, na época do acompanhamento, as aulas eram realizadas de forma online, com os alunos em sua casa com acesso a computadores, tabletes ou celulares, e aos alunos sem acesso a alguma dessas tecnologias, eram disponibilizadas as apostilas impressas ou o empréstimo de computadores pela escola, sendo que os mesmos eram retirados pelos pais dos estudantes, na escola.

Gestão democrática é isso, é pedir e escutar opiniões, é juntamente com a equipe da escola resolver problemas e imprevistos da melhor maneira julgada no determinado momento e garantindo que todos os educandos tenham acesso a educação que é de direito.

REFERÊNCIAS

BUSSOLOTI, Juliana Marcondes; VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro. Gestão Escolar: Um Estudo De Caso Sobre Escolas Técnicas. São Paulo: **Interação-Revista de Ensino**, v. 20 n. 1. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/152>. Acesso em: 03 jul. 2021.

CAMPOS, Casemiro De Medeiros. **Gestão escolar e docência**. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2010.

COSTA, Ana Paula Ferreira. SOARES, Hellen Conceição Cardoso. **GESTÃO DEMOCRÁTICA: O Papel Do Gestor Escolar Neste Contexto**. Disponível em: http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/GESTAO_DEMOCRATICA_o_pa pel_do_gestor_escolar_neste_contexto.pdf. Acesso em: 24 de abril de 2021.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: Uma revisão Crítica. **Revista eletrônica de administração**- São Paulo, FACEF- vol.1- Edição 1-jun/dez 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 03 jun.2021.

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação:** políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/2636-Texto%20do%20artigo-2605-1-10-20190822.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José. **Escola e Democracia:** um tema revisado. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** 15. ed. Campinas-SP: Papirus editora, 2009.

MENDONÇA, Erasto. **A Gestão Democrática Nos Sistemas De Ensino Brasileiros: A Intenção E O Gestor.** Disponível em: https://anped.org.br/sites/default/files/gt_05_13.pdf. Acesso em: 26 de abril de 2021.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional Novos Olhares Novas abordagens.** Petrópolis: Editora Vozes, 2005. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=Tc4bBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP14&dq=conceito+de+gestao+e+de+gestao+democratica&ots=S6TQAsz_Pr&sig=x-paaDW4nxENN9vIhY_79Aag4Y#v=onepage&q=conceito%20de%20gestao%20e%20de%20gestao%20democratica&f=false. Acesso em: 10 jun. 2021.

SILVEIRA, Robson Bernardo. COELHO, Tatiana Costa. **Gestão Democrática Na Escola E O Papel Do Gestor Escolar.** Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação - Volume III, 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educ. rev. vol.25 no.3 Belo Horizonte Dec. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982009000300007&script=sci_arttext. Acesso em: 25 de abril de 2021.