



GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS NO SÉCULO XXI: REVISANDO CONCEITOS

Marcos Antonio Bezerra Costa¹

RESUMO

Esse artigo bibliográfico, produzido a luz de correntes de pensadores multifacetados como: Libâneo (2007) Libânio, Oliveira e Toschi (2012), Lück (2007), Paro (2008; 2010; 2016) e Vasconcellos (2009), busca como objetivo central, contribuir para o estudo da gestão escolar para resultados. A pesquisa permitiu a percepção de que administração escolar para resultados e gestão escolar para resultados são termos distintos, sendo gestão escolar para resultados mais adequado quando se associa à escola. Observou-se ainda que a existência da gestão democrática para resultados tem como princípio a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, isso é basilar na garantia da qualidade para todos os estudantes e no alcance das metas planejadas. Conclui-se que a escola do século XXI que busque atingir objetivos traçados, exige uma dinâmica eclética, plural, com prática coerente e democrática, ou seja, uma gestão que se preocupe com outro, empática, que alcance uma escuta ativa e formadora, tudo isso a partir de diferentes pontos de vista. Para tanto, é necessário que velhos paradigmas sejam rompidos, a fim de permitir que novos olhares e conceitos sejam direcionados a gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar para Resultados. Gestão Democrática. Revisão de Literatura. Qualidade da Escola.

¹ Doutor em Ciências da Educação pela UNADES/PY

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa constitui-se em uma revisão bibliográfica a partir de levantamento e análise crítica de artigos publicados sobre a gestão escolar para resultados no século XXI, a luz de pensadores como: Libâneo (2007), Libânio, Oliveira e Toschi (2012), Lück (2007), Paro (2008; 2010; 2016) e Vasconcellos (2009).

É de conhecimento de todos que o processo de reconstrução da Democracia no Brasil teve início a partir da década de 1980, tendo como base a Constituição de 1988, para a educação esse momento histórico revelou-se como algo desafiador. Afinal, subverter a lógica do ambiente conservador existente na escola para uma nova concepção de mundo, de sociedade, baseado em

princípios humanísticos e democráticos, mostrou-se como uma barreira de difícil transposição para a comunidade escolar.

É fato que uma gestão escolar democrática pode viabilizar o alcance do que se considera sucesso da educação pública. Entretanto, não basta apenas compreender, entender ou mesmo aceitar que o princípio de uma educação de qualidade e a democratização na escola, mas também considerar as dificuldades da implementação dessa democracia na gestão da escola ligada ao governo, seja ele municipal, estadual ou mesmo federal. É consenso a necessidade que se estabeleça condições mais adequadas para atender a diversidade dos indivíduos que dela participam. Assumir, compreender e respeitar essa diversidade é requisito para orientar a transformação de uma sociedade tradicionalmente pautada pela exclusão. Junta-se a esse, outro tema tão desafiador quanto a democratização no chão da escola, a qualidade do ensino, tendo como base os indicadores escolares.

A escola nada mais é que uma organização que historicamente precisou apresentar resultados - o aprendizado dos alunos. No entanto, é fato, que nem sempre os indicadores mostram índices satisfatórios. É nesse cenário que a figura do líder surge como capaz de conduzir os seus liderados em novas rotas ou até em novos objetivos e metas.

No final do século passado, a liderança no ambiente escolar começou a fazer parte da rotina nas escolas brasileiras, isso se dá a partir da universalização do ensino público. Então restritos aos ambientes empresariais, a formação e a atuação de líderes passaram a ser adotadas nas escolas como palavra de ordem para enfrentar os desafios e, principalmente, alcançar os indicadores previstos (LÜCK, 2007). É nesse cenário que em detrimento de administração escolar, surge o termo gestão escola.

No entender de Libâneo (2007), administração escolar e gestão escolar são termos distintos, sendo gestão escolar mais adequado quando se associa à escola. O autor acredita que “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” a gestão escolar é um sistema que agrega pessoas, portanto, tudo a ver quando o tema gerir escola (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Paro (2008) entende que a gestão escolar deve ser inspirada na cooperação recíproca entre os homens, suas ideias e ideais. Para esse pensador, a escola precisa de um novo olhar que busque o coletivo, e que seja administrada sem o pensamento da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de toda comunidade escolar, em busca de atingir os seus objetivos e metas, e que esses objetivos e metas sejam puramente educacionais.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (PARO, 2008, p. 160).

Vasconcellos (2009) traz em pauta a proposta de uma gestão para resultados com a perspectiva de integração e articulação aos diversos segmentos escolares, sejam eles intramuros ou extramuros. O autor assegura que é da competência do diretor escolar fazer a gestão das atividades, para que os resultados sejam atingidos a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais

profundo de gestão escolar. Afinal, no seu entender, o papel do gestor escolar não se reduz a ser puramente burocrático e administrativo, mas é algo maior e extremamente complexo. Trata-se de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora aparente reduzir-se aos aspectos administrativos, a sua atribuição é em sua essência à gestão pedagógica da escola.

O presente artigo está dividido em três seções, além desta introdução. Na primeira tem-se o percurso metodológico. A seguir o desenvolvimento, em que inicialmente mostra-se o conceito de administração e gestão escola quando é conhecido que a participação dos segmentos escolares e autonomia que é dada as pessoas que delas fazem parte, são fatores básicos para que a escola tenha um espaço democrático e consiga atingir os seus objetivos e metas planejadas. Na sequência descreve-se como se dá a gestão escolar democrática e participativa na instituição escolar. Fica evidente que na gestão democrática a escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar, com o sentimento de pertencimento e o comprometimento do trabalho coletivo em alta. A última seção é reservada para a conclusão do estudo,

2. METODOLOGIA

A metodologia nos mostra caminhos que serão utilizados para chegar à objetivação de resultados, sendo que o uso da teoria deve ser consoante com o enfoque eleito para a investigação. Nas palavras de Gondim (2022, p.19): “A metodologia explicita as questões norteadoras e as estratégias que serão utilizadas para abordagem empírica do objeto, as quais devem ser articuladas com quadro teórico adotado”.

Tem-se que a pesquisa bibliográfica, segundo Pádua (2019, p.17) “é fundamentada nos conhecimentos de biblioteconomia, documentação e bibliografia; sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do tema de pesquisa”.

Este tipo de trabalho (1) requer conhecimento de termos técnicos e sinônimos; (2) é imprescindível para qualquer pesquisa científica; (3) busca registrar e organizar os dados bibliográficos referentes aos documentos obtidos e empregados na pesquisa científica; por fim, (4) objetiva desvendar, recolher e analisar as principais contribuições sobre um determinado fato, assunto ou ideia (GONDIM. 2022; GIL, 2020)

No entendimento de Gil (2020, p.44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema de pesquisa. Tais vantagens revelam o compromisso da qualidade da pesquisa.

A pesquisa é de natureza bibliográfica, através de revisão teórica na bibliografia pesquisada de pensadores como: Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008) e Vasconcellos (2009).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Administração e gestão escolar para resultados

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos, embora a

palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, parte considerável da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística.

A administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade, em virtude disso, Libâneo (2007) prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola. Na sua concepção, a gestão escolar é gerada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324). Entende-se que o processo de tomada de decisões dá-se em grupo, possibilitando aos membros da equipe discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer proximidade com a comunidade escolar – membros da comunidade civil, pais, funcionários da escola, professores e alunos. Nessa compreensão, gestão é a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da escola, e no seu interior estão envolvidos aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Quanto a Garay (2011), entende que gestão para resultados é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis, para que os objetivos sejam alcançados

No que se refere a existência da gestão democrática, essa tem como princípio a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, isso é basilar na garantia da qualidade para todos os estudantes. Nesse entendimento o processo de gestão deve coordenar a sistemática de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Para além disso, a gestão escolar contempla a articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação das políticas educacionais e dos projetos políticos pedagógicos das escolas. Dentro dessa mesma linha de visão, faz-se necessário que o projeto de gestão esteja comprometido e comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, em que a participação e o compartilhamento das tomadas de decisões sejam socializadas com a publicidade necessária das informações, baseadas nas avaliações dos processos – com a devida transparência, através da demonstração pública de seus processos e resultados - e o devido retorno de informações (LÜCK, 2007).

A democratização e os processos escolar descentralizados, trazem como objetivo o desenvolver o espírito em equipe, independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização. As decisões compartilhadas, mobilizam as pessoas para demonstrar seus talentos, que na maioria das vezes estão ocultos, e certamente permaneceriam se não existisse abertura na gestão escolar.

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade

compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto (LÜCK, 2007, p.19).

Quanto a Paro (2008), esse autor apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Entende que a escola precisa de um novo profissional que busque o coletivo, e que seja coordenada sem os direcionamentos, muitas das vezes constrangedores e opressores, em que são.

Segundo Vasconcellos (2009), cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que os resultados do projeto traçado pela comunidade escolar aconteçam a contento. O Autor entende que um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo, que é a gestão escolar pedagógica. Defende que o papel do gestor escolar não é puramente burocrático-administrativo, mas antes disso é um articulador, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, o gestor tem em sua essência à gestão pedagógica da escola.

Burak e Flack (2011) associam gestão escolar a ações que ocorrem de forma coletiva e democrática, no entanto ressaltam que a divisão de responsabilidades deve ocorrer de forma individual, e que se faz necessário ser pautada num projeto bem mais complexo e participativo, sendo então no entendimento das autoras, necessário que congregue todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns.

A participação dos segmentos escolares e autonomia que é dada as pessoas que delas fazem parte, são fatores básicos para que a escola tenha um espaço democrático. Entende-se que nesse ambiente, o diretor escolar muda do administrador, numa escola com as decisões centralizadas, para o líder democrático, quando se torna mais um elo da comunidade, um facilitador que busca a integração entre os diversos segmentos da comunidade escolar, aspirando ser também um facilitador das diversas opiniões, crenças, anseios e sonhos das pessoas do seu entorno. Dentre alguns autores, pode-se citar: Libâneo (2007), Lück (2007), Vasconcellos (2009) e Burak e Flack (2011), que compartilham esses pensamentos e também concordam que a gestão escolar democrática e participativa - quando a comunidade escolar pode interagir ativamente na rotina e ações desenvolvidas no âmbito escolar – é uma forma que apresenta resultados relevantes na gestão escolar.

3.2 Gestão Escolar Democrática e Participativa

A gestão escolar democrática é um dos modelos existentes para o líder gerir uma instituição de maneira que propicie a participação, transparência e democracia, no cerne do ambiente escolar. Na prática, esse modelo não é tão simplista como se pode depreender, na prática ele torna-se um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

O gestor escolar está ligado a parte administrativa da escola, tendo como base e objetivo essencial: planejar, organizar, estruturar e avaliar o processo em sua totalidade, dirigir o corpo docente e funcionários e coordenar o financeiro. Sendo ainda de sua competência o controle sobre todos os serviços necessários para o bom andamento das atividades da escola e manter sempre boa relação e cordialidade entre as partes integrantes da comunidade escolar, no intuito de alcançar os objetos e metas planejadas.

Ressalta-se que o gestor em uma escola que se diz democrática, não pode apenas se deter na parte administrativa e centralizar o poder nas decisões. É imperativo que existam

participação das outras pessoas que fazem parte do universo escolar. Assim, a gestão democrática está intrinsicamente ligada à questão da participação nos planejamentos e decisões nos rumos da instituição e no trabalho coletivo.

Compreende-se então que as relações de poder dentro das escolas devem gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas pessoas envolvidas no processo. A participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino (LIBÂNEO, 2012). No que se refere à autonomia das instituições de ensino na elaboração e implementação de uma proposta de ensino diversa e democrática, o autor revela que ela se encontra intrinsecamente ligada à concepção democrático participativa dos processos decisórios educacionais, uma vez que

baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada a decisão coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumirá sua parte do trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p.324).

Ressalta-se que a gestão democrática na visão dos autores estudados – Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008; 2010; 2016) e Vasconcellos (2009) - é compreendida, como um processo político no qual os componentes da comunidade escolar a qual formam, atuam na/sobre a escola entendendo, identificando e resolvendo problemas. A comunidade discute, delibera, planeja, encaminha, acompanha, controla e avalia o projeto político pedagógico e as ações voltadas ao crescimento dos indicadores escolares. Tudo isso se dá na busca da solução dos problemas. Esse processo tem como base a participação efetiva de todos os integrantes da comunidade escolar e o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões, garantindo amplo acesso às informações desses que fazem parte dos segmentos da escola.

São inúmeros os fatores que interferem nos processos e que mudam o rumo do planejamento e das decisões, a despeito disso, a escola pode ser considerada um espaço privilegiado para a que o trabalho coletivo seja efetivado. No entendimento de Paro (2016), a gestão democrática não se realiza através de simples mudanças, ao contrário disso, precisa de mudança de paradigmas na proposta educacional e no desenvolvimento de uma gestão diferente da que é praticada na atualidade muitas instituições. É necessário superar o arquétipo burocratizado e engessado, romper com padrões vigentes, avançar para o modelo em que cada indivíduo possua o conhecimento de sua função e possa auxiliar na participação coletiva. Dessa forma, o gestor escolar escuta e articula com todos os segmentos da escola, constantemente ressignifica sua prática, como afirma Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 34), “os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que trabalham”.

Na gestão democrática a escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar, com o sentimento de pertencimento e o comprometimento do trabalho coletivo em alta, relacionando-se como uma equipe, onde todos estejam inteirados dos projetos escolares, na busca constante de alcançar os resultados desejados. Com a globalização da economia e da comunicação a escola, que também está inserida nesse contexto, encontra cada vez mais desafios a serem superados. O gestor escolar precisa estar respaldado nas pautas existentes no plano político pedagógico da escola, e

em uma administração que envolva todas as pessoas que compõem a estrutura escolar, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 2010, p.149).

Então, é imperativo que o gestor escolar conheça toda estrutura organizacional e pense no seu papel no mundo globalizado, adaptando-se às novas exigências de acordo com a necessidade da sua comunidade escolar. Desse modo, a gestão escolar deve ser encarrada como instrumento que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da burocracia organizacional. Assim, ao permitir a burocracia como única forma de gerir a escola, o gestor escolar tende a limitar o desenvolvimento das capacidades humanas, moldando os indivíduos ao seu entorno a servirem exclusivamente aos requisitos do estado, ao invés de utilizar a potencialidade de cada um.

4. CONCLUSÃO

Este estudo de revisão bibliográfica cuja temática é gestão escolar para resultados, foi realizada a partir de levantamento e análise crítica de artigos publicados sobre o tema no século XXI, a luz de pensadores como: Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008; 2010; 2016) e Vasconcellos (2009). Evidenciou-se que a gestão escolar é um conceito construído historicamente, que recebeu forte influência de valores e significados particulares suscitado a partir de um determinado contexto político e educacional, os quais vêm sendo erigido e reedificado nas últimas décadas, no intuito de atingir metas e resultados planejados. A bibliografia estudada mostra que nos primórdios esse conceito estava ligado aos aspectos mais administrativos da função e que, com o passar dos tempos, em um contexto de mudanças sociais e históricas respaldadas por leis especificamente criadas para esse fim, o gestor escolar passou a buscar o teor mais pedagógico, político e resultadista na sua rotina de trabalho.

Um fator relevante estudado nos levantamentos bibliográficos pesquisado, foi o predomínio de pesquisas que levam a depreender que a gestão escolar para resultados é intrinsecamente ligada com a necessidade de uma gestão democrática. A percepção de gestão democrática é um palimpsesto, que traz à tona inúmeros significados e possibilidades a serem debatidos dentro do contexto político, econômico e cultural da sociedade em geral e de forma específica no ambiente escolar, quando deve ser respeitada as particularidades da comunidade escolar ao qual a escola pertence.

Urge mudanças na estrutura organizacional da escola, tornando-a essencialmente democrática em consonância com a superação dos condicionantes do autoritarismo designados por Paro (condicionantes materiais, de ordem institucional, de ordem política e ideológicos) seria o caminho para que a escola, como instituição de enorme relevância social, mesmo diante das dificuldades impostas pelo sistema econômico predominante no mundo contemporâneo. Portanto, a escola do século XXI exige uma dinâmica eclética, plural, com prática coerente e democrática, ou seja, uma gestão que se preocupe com outro, empática, que alcance uma escuta ativa e formadora, tudo isso a partir de diferentes pontos de vista. Para tanto, é necessário que velhos paradigmas sejam rompidos, a fim de permitir que novos olhares e conceitos sejam direcionados a gestão escolar para resultados. Que tenha definição de metas claras e

mensuráveis, através de monitoramento contínuo do desempenho e a adoção de ações participativas para alcançar os objetivos educacionais desejados.

Portanto, a gestão escolar eficaz, focada em resultados, envolve a otimização de processos, recursos e pessoas para alcançar os objetivos e metas planejadas. Isso inclui a criação de um ambiente propício à aprendizagem, o desenvolvimento de estratégias de ensino e avaliação, a gestão de recursos financeiros e materiais. Finalmente, entende-se que para alcançar resultados, a gestão deve envolver e fortalecer a relação entre escola, família e comunidade visando melhorar o desempenho, a frequência, a proficiência e a qualidade geral da educação e do educando.

5. REFERÊNCIAS

BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. **Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta**

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 15 de maio de 2024.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GONDIM, Linda Maria de Pontes. O projeto de pesquisa no contexto do processo de construção do conhecimento. In: GONDIM, L. M. P. (Org.); CORDEIRO, Domingos Sávio de A. **Pesquisa em ciências sociais: o projeto da dissertação de mestrado**. Fortaleza: UFC, 1999. Disponível em <<http://www.periodicos.ufc.br/revcienso/article/view/40783/97165>>. Acessado em: 01 de maio de 2024.

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

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PÁDUA, Elisabete Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 18º ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Papirus, 2019.

PARO, Vítor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (Org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2 ed. São Paulo – 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2016.

DuxEducare - Revista de Educação, Ciências e Saúde. Vol.1 D.O.I. 10.5281/zenodo.17094755 setembro de 2025.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.