

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

JANYCLEIDE DE BARROS SANTOS
SIRLENE MARIA SOARES OMENA

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Maceió
2024

JANYCLEIDE DE BARROS SANTOS
SIRLENE MARIA SOARES OMENA

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Artigo científico apresentado ao colegiado do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas com requisito parcial para obtenção de nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador: Prof^a. M^a. Evelyne Wagner
Lucena Lima Candeias (UFAL)

Maceió - AL

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

**JANICLEIDE DE BARROS SANTOS
SIRLENE MARIA SOARES OMENA**

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Artigo Científico apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia UAB, do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação.

Artigo Científico defendido e aprovado em 24/08/2024.

Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **EVELYNE WAGNA LUCENA LIMA CANDEIAS**
Data: 04/12/2024 19:24:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ms. Evelyne Wagner Lucena L. Candeias. - UFAL.

Orientadora.

Documento assinado digitalmente
 **ELZA MARIA DA SILVA**
Data: 17/09/2025 14:48:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Elza Maria Silva. - UFAL

Examinador/a.

Documento assinado digitalmente
 **CEZAR NONATO BEZERRA CANDEIAS**
Data: 06/12/2024 17:31:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Cezar Nonato Bezerra Candeias. – UFAL.

Examinador.

“O desejo que move os poetas não é ensinar, esclarecer, interpretar. O desejo que move os poetas é fazer soar de novo a melodia esquecida.”

Rubem Alves

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitárias, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer;

Agradecemos a nossas mães, heroínas que nos deu apoio, incentivo nas horas difíceis, e de cansaço, cuidou dos nossos filhos para estudarmos;

Agradecemos também a todos familiares que de forma direta ou indireta contribuíram para nossa formação;

E a Professora Evelyne Lucena que aceitou o desafio de orientar o nosso trabalho de conclusão de curso com muita alegria e confiança.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Janycleide de Barros Santos
bjanycleide@yahoo.com.br

Sirlene Maria Soares Omena
sirlenes.omena@gmail.com

RESUMO

O artigo propõe explorar os aspectos e fatores relacionados à Gestão Escolar Democrática e seus desafios. É uma revisão bibliográfica e webgráfica de artigos nacionais, encontrados nas bases de dados em sites oficiais do Governo Federal e Google Acadêmico referente aos períodos de 2006 a 2018. A pesquisa apontou possíveis modelos de gestão, a legalidade para implementá-las, as implicações e a manutenção de sua existência. Concluímos que existem diferentes modelos de gestão e que para se ter uma gestão democrática, é necessária uma escolha de gestão de maneira eletiva, preservando a autonomia, a descentralização e a participação coletiva de toda comunidade escolar.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão democrática; autonomia; participação; descentralização.

ABSTRACT

The article aims to explore aspects and factors related to Democratic School Management and its challenges. It is a bibliographical review of national articles, found in databases on official websites of the Federal Government and Google Scholar for the periods from 2006 to 2018. The research pointed out possible management models, the legality to implement them, the implications and maintenance of its existence. We conclude that there are different management models and that in order to have democratic management, an elective management choice is necessary, preserving autonomy, decentralization and collective participation of the entire school community.

Keywords: school management; democratic management; autonomy; participation; decentralization.

1 INTRODUÇÃO

Esse Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia na modalidade a distância pela Universidade Federal de Alagoas, apresenta uma revisão de literatura sobre a Gestão Escolar Democrática e seus desafios na Educação Básica Brasileira.

É resultado das nossas inquietações sobre os desafios da gestão escolar democrática na atualidade. Partindo de nossas experiências na gestão escolar suscitou-nos o interesse em

fazer uma breve revisão de literatura no que diz respeito aos modelos de gestão e os desafios enfrentados pela escola pública frente às novas demandas sócio-políticas brasileiras.

Esse artigo se propõe a explorar os aspectos e fatores relacionados à Gestão Escolar, que são responsáveis pela eficiência, eficácia e efetividade dos modelos de gestão que conseguem integrar os elementos essenciais da escola, para promover uma gestão inclusiva e participativa e são capazes de desenvolver a autonomia e a legitimidade da escola, melhorando o desempenho dos discentes e docentes, realizando transformações na comunidade a qual está inserida.

O objetivo principal é refletir sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar democrática para a sua efetivação na prática educativa brasileira. E tem como objetivos específicos: identificar os principais problemas vivenciados pela gestão escolar na contemporaneidade; elencar os modelos de gestão vivenciados pela escola pública brasileira; para entender a importância das ações da gestão democrática para a qualidade dos processos e a melhoria das relações sociais na escola.

Vale salientar que o avanço das tecnologias, a globalização e uma sociedade em constante mudanças, são fatores que colocam a oferta de um ensino de qualidade como o maior desafio do sistema educacional brasileiro, também desafia a gestão escolar a desenvolver modelos de gestão capazes de gerar a interação necessária entre os atores envolvidos no cotidiano da escola.

Escolhemos trabalhar com esse tema, devido a nossa atuação docente que perpassa por diferentes realidades na educação básica, nas instituições de ensino público e privado. Diante de nossas vivências enquanto docentes, por vezes ao discordar do modelo e/ou atuação de gestão em algumas escolas, desenvolvemos o interesse em aprofundarmos sobre o trabalho da gestão escolar. Nossas inquietações nos levaram a se questionar: Quais os modelos de gestão escolar e os desafios para uma implementação eficaz e democrática?

Após esse questionamento, fizemos uma pesquisa bibliográfica e webgráfica a fim de nos aprofundarmos mais sobre o tema escolhido.

A partir desse estudo, define-se a principal motivação desta pesquisa a fim de identificar os problemas vivenciados pela gestão escolar na contemporaneidade, avaliar as discussões nas produções acadêmicas acerca dos modelos e conceitos de gestão escolar; buscar identificar possíveis lacunas existentes; os fatores que influenciam a qualidade da gestão; as principais interações e sobretudo, de que forma a gestão escolar pode contribuir para que a escola possa cumprir seu papel social na formação de sujeitos participativos, críticos e criativos.

Dessa forma é possível perceber diferentes compreensões sobre o que é gestão escolar e quais os papéis a serem desenvolvidos tanto através do gestor ou gestora, quanto os métodos e abordagens de uma gestão escolar, de acordo com o perfil do gestor (a), e/ou a forma que ele(a) chegou a ocupar o cargo: escolha por nomeação; escolha por concurso público; e escolha por eleição da comunidade escolar.

O mesmo está referenciado em documentos oficiais que ditam as normas e diretrizes da Educação Básica do Brasil, tais como a Constituição de 1988 que através da Lei nº 9.394/96, estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional, conforme o Art.3º que diz “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: parágrafo VIII: Gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

Assim, podemos perceber, no aprofundamento teórico e através de relato de nossas vivências, que a gestão escolar e o perfil do papel gestor ou gestora, passa por uma série de posicionamentos políticos, que interferem, direta e indiretamente no papel da gestão escolar.

No caderno de pesquisa Pensamento Educacional de 2011, às experiências vivenciadas nas escolas que foram relatadas, apontam um formato preferencial de gestão e gestor, do qual vamos nos aprofundar nas próximas páginas.

2 METODOLOGIA

Ao iniciarmos a busca sobre o tema que iremos trabalhar em nosso artigo, procuramos trazer assuntos mais próximos à nossa realidade com o intuito de aprofundar nosso conhecimento e domínio sobre gestão democrática através de referenciais teóricos, e equiparar com as nossas vivências práticas.

Segundo Vieira e Vidal (2015, p. 22):

A ideia de gestão democrática foi um marco importante na legislação do país. Com efeito, desde o fim do regime militar – na então denominada “abertura lenta, gradual e segura” – movimentos de educadores lutaram por fazer valer a defesa de seus interesses e inscrever esses e outros princípios nos documentos que passariam a orientar as políticas de educação.

Além das nossas práticas dentro das salas de aula e fora dela, um dos fatores que também influenciou bastante na escolha do nosso tema, foi buscar entender os desafios que um modelo de gestão democrática possui em âmbitos educacionais a partir da observação vivenciada no campo de trabalho.

Após decidirmos sobre o tema, o qual nos deixou com grandes expectativas, chegamos à conclusão de que fazer uma pesquisa bibliográfica e webgráfica sobre Gestão Democrática, seria a metodologia mais adequada na busca pelo conhecimento o qual nos propomos.

Ao fazer o levantamento bibliográfico e webgráfico, utilizamos um recorte temporal entre 2006 e 2018, porque foi onde encontramos literaturas acerca do assunto; foi também onde vivenciamos uma ascensão democrática nas políticas públicas de educação, após a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) através da lei 13.005/2014.

Realizamos também pesquisas no google acadêmico e notamos que existem várias literaturas que nos direcionam para as respostas aos questionamentos e a problematização de nossa pesquisa, procuramos nossa orientadora e tivemos mais informações sobre os direcionamentos necessários para que a pesquisa obtivesse o resultado desejado.

Ao escolher o tema da pesquisa e fazer o levantamento bibliográfico, iniciamos nosso trabalho fazendo um planejamento, onde colocaríamos o passo a passo para a realização da pesquisa. Iniciamos com a leitura de artigos para ver se condizia com o tema que iríamos abordar. Utilizamos os conteúdos obtidos nos resumos no corpo de cada artigo para ter como base as produções com mais relevância para nossa abordagem, logo em seguida fizemos uma leitura mais criteriosa e analítica nos artigos selecionados; organizamos fichamentos com o objetivo de destacar as ideias centrais e mais relevante dos autores para no próximo momento fazer uma comparação entre os dados coletados dos documentos científicos, das dissertações, das revistas e dos sites o qual realizamos nossas buscas.

Com os fichamentos em mãos, buscamos fazer as comparações das principais ideias, fazendo dessa forma com que tivéssemos uma visão mais ampliada sobre as principais divergências e convergências entre os autores pesquisados. Diante de tal fato, realizamos a pesquisa bibliográfica e webgráfica com o objetivo de explicar os tipos e os desafios da gestão escolar através de referenciais escritos.

3 DESENVOLVIMENTO – A REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa busca em seu aprofundamento teórico explorar os aspectos e fatores relacionados à gestão escolar, responsáveis pela eficiência, eficácia e efetividade da gestão. A partir da problematização estabelecida, foi feito o levantamento bibliográfico por meio de artigos científicos, leitura crítica, fichamentos e construção analítica.

Para Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador/a conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Como ponto de partida e norteadora para a produção do estudo, utilizamos o levantamento de documentos oficiais tais quais a Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), e o Plano Nacional de Educação (PNE), que tem como parte de seus princípios reger as normas e diretrizes de uma gestão escolar; e para aprofundar a compreensão acerca do assunto, buscamos referenciais teóricos de pesquisadoras e pesquisadores que contribuem nos avanços teóricos e no desenvolvimento das políticas educacionais, aqui em específico, na gestão escolar, dos quais nos permite compreender os fatores que desafiam a gestão escolar democrática.

Nos referenciais teóricos o qual pesquisamos, percebemos que existem vários conceitos para gestão escolar, onde segundo Garay (2011 *apud* Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 879) “gestão é o processo de dirigir a organização, tomar decisões e gerir os recursos disponíveis”, em contrapartida para Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 879):

[...] a palavra gestão em seu sentido original expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como função burocrática destituída de uma visão humanística.

No entanto, nosso principal foco será no conceito de Gestão Escolar, onde Vasconcelos (2009 *apud* Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 880) “apresenta a proposta de uma direção com elo integrador e articulador dos vários segmentos internos e externos da escola”.

A escola é uma instituição onde tem seus saberes sistematizados para a formação do indivíduo e a educação é essencial para o desenvolvimento do cidadão.

Por ser um bem público garantido pela Constituição Federal, necessita que haja uma gestão que atenda a todos os setores educacionais, buscando envolver tanto os estudantes, como os professores e a comunidade em torno da escola.

Para Veiga (2009, p. 163) “o que se espera da escola hoje, é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político pedagógico e a gestão democrática”.

Durante a leitura dos artigos, identificamos algumas formas utilizadas para a escolha de gestor e gestora escolar.

Existem alguns aspectos e fatores relacionados à Gestão Escolar Democrática, que convém destacar:

1. **A participação e cooperação** , por meio da promoção de um ambiente onde os estudantes, professores, funcionários e comunidade participam ativamente das decisões escolares; do estímulo à cooperação e colaboração entre todos os envolvidos na comunidade escolar;
2. **A transparência e comunicação** através das práticas transparentes na tomada de decisões e na prestação de contas; e na comunicação eficaz entre todos os membros da comunidade escolar, garantindo o direito de uma educação de qualidade para todos.
3. **Respeito à Diversidade** pelo viés reconhecimento e valorização da diversidade de estudantes , professores e funcionários e a promoção de uma cultura inclusiva que respeite as diferenças individuais.
4. **Equidade e Justiça Social** que garanta as oportunidades iguais para todos os estudantes, independentemente de sua origem socioeconômica, gênero, etnia, entre outros. E que combata às desigualdades e injustiças dentro do ambiente escolar.

De acordo com as literaturas estudadas as principais concepções de gestão escolar são:

- A Gestão Democrática Participativa que se preocupa com o envolvimento ativo de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na valorização da autonomia das escolas e da participação democrática;
- A Gestão Humanista que dá ênfase no desenvolvimento integral dos estudantes, considerando suas necessidades emocionais, sociais e intelectuais. E na valorização das relações interpessoais e do bem-estar de todos os envolvidos na escola;
- A Gestão Estratégica que utiliza o planejamento estratégico para alcançar metas e objetivos educacionais, partindo da análise constante do ambiente interno e externo da escola para identificar oportunidades e desafios.

Segundo Paro (2006, p. 37) “pode-se falar em três modalidades de escolha para gestão: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público e eleição pela comunidade escolar”.

Discorreremos abaixo alguns pontos positivos e negativos sobre essas modalidades de gestão escolar:

3.1 ESCOLHA POR NOMEAÇÃO

A escolha do gestor ou gestora escolar via poder executivo (nomeação), parte de um pressuposto de uma ideologia como “democracia neoliberal”. Os defensores desta modalidade argumentam que, segundo Paro (2006, p. 37):

À legitimidade do ato, tendo em conta que o povo elegeu o governante e este tem a prerrogativa garantida em lei, de escolher seus auxiliares, para pôr em execução a política de governo sufragada nas urnas.

Esta modalidade além de ir contra a Constituição, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação, ela não garante conhecimento técnico, nem em gestão escolar e nem em docência, deixando déficit na instituição de ensino e na comunidade como um todo.

Segundo Paro (2006, p. 37):

A nomeação por critérios políticos, em que o secretário da educação ou chefe do poder executivo escolhe o ocupante do cargo, tendo como base o critério político – partidário, é comumente considerado a pior alternativa, em virtude do clientelismo político que ela alimenta e a falta de base técnica que a sustenta, já que o candidato é escolhido não por sua maior experiência e conhecimento de gestão e de educação, mas por sua maior afinidade com o partido ou grupo do governo do Estado ou do município. Esta argumentação certamente não resiste à confrontação com a realidade das direções escolares providas por esse critério. [...] propalada no discurso materializa-se em ações que visam não o interesse público, mas os interesses “privados” dos diretores e dos grupos políticos que os indicam e a quem eles servem, em última instância.

Como podemos ver esse modelo de gestão não é o mais adequado, pois um gestor escolar necessita de habilidades administrativas, pedagógicas e relações humanas. E esse modelo de gestão é muito vivenciado nas escolas públicas do Brasil, tornando-se um meio de domínio político por meio de cargos comissionados e uma forma de produzir a hegemonia do poder da gestão escolar.

3.2 ESCOLHA POR CONCURSO PÚBLICO

A escolha do gestor ou gestora por concurso público, “estar fundamentada apenas pelo seu conteúdo técnico ou ofício ser provido” (Paro, 2006, p. 39), apesar de parecer ser imparcial, ao proporcionar oportunidades igualitárias para todos que queiram participar, não pode entender-se como um critério democrático, pois a comunidade escolar não tem o direito de eleger a direção.

Apesar do concurso ter o fator técnico presente, outros fatores importantes para uma gestão democrática se fazem ausente desta modalidade. De acordo com Paro (2006, p. 39):

O que necessita é de competência política e de legitimidade para coordenar o trabalho dos demais trabalhadores da escola, competência essa que só se dá com o exercício da política, e legitimidade essa que só se pode aferir pela manifestação livre dos “dirigidos” expressa no voto.

Sendo assim, podemos compreender que esta modalidade também não possui um caráter democrático como um todo; e que para garantir um bom desenvolvimento e manutenção dentro de uma gestão escolar, é necessário mais que aprofundamento técnico.

3.3 ESCOLHA POR ELEIÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

A escolha do gestor ou gestora por eleição, se apresenta como uma das melhores formas de gestão, pois a escolha se dá através da participação de toda comunidade, com a “integração e articulação dos vários segmentos escolares tanto interno como externo” (Vasconcelos *apud* Oliveira; Vasques-Menezes, 2009, p. 890), garantindo dessa forma que a gestão seja democrática, descentralizada e com autonomia dentro dos princípios da Democracia, da Constituição, respeitando a LDB e o PNE.

No entanto, alguns setores mais conservadores da educação, ao mesmo tempo que compreende essa modalidade como forma mais efetiva, questiona a efetividade da prática administrativa de gestão, que segundo Paro (2011, p. 45) “há divergências significativas sobre se a atividade ‘administrativa’ se distingue da atividade ‘pedagógica’ e sobre se a direção administrativa e direção pedagógica devem ser exercidas necessariamente por um professor”.

Percebe-se que ao tratar de gestão escolar, tanto as atividades administrativas quanto as pedagógicas, estão interligadas entre si, pois além da dimensão administrativa, a escola constitucionalmente regimenta a pluralidade na educação, cujo o art. 206 inciso III fundamenta que “[...] o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, ora a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino [...]” (Brasil, 1988 *apud* Cury, 2007, p. 487) pois a escola é local de práticas sociais e trocas de saberes, onde a diversidade social e cultural deve ser respeitada.

Para Cury (2007, p. 487):

A função social, da educação escolar pode ser vista no sentido de um instrumento de diminuição da discriminação. [...] a igualdade torna-se, pois, o pressuposto fundamental do direito à educação, sobretudo nas sociedades politicamente democrática e socialmente desejosas de uma maior igualdade entre as classes sociais e entre os indivíduos que a compõem e as expressam.

Apesar de todas as implicações apresentadas à esta modalidade, a gestão escolar via eleição, além de ser a única que se enquadra nos critérios dos princípios democrático estabelecido diante dos referendos superiores educacionais e constitucional, também é a única que se mostra mais próxima de uma relação para além das atribuições técnicas necessárias para se gerir uma escola. Ela se dispõe a uma relação imparcial, participativa e diversa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender a existência e diferenças entre os modelos de gestão dos quais citamos neste estudo, podemos afirmar que para além do caráter legal, a gestão democrática é a única gestão possível para integrar autonomia, a descentralização e a participação coletiva de toda comunidade escolar, visto que a gestão democrática tem como um de seus princípios o caráter eletivo, caráter esse, que perpassa por conhecimentos técnicos na área de atuação, relação com o corpo docente, discente e toda a comunidade escolar envolvida.

Esse modelo de gestão agrega o valor do envolvimento da relação humana com a instituição de ensino, promove participação coletiva, desenvolve políticas inclusivas e debate assuntos importantes para a comunidade onde se localiza.

As ações dos gestores escolares democráticos, tornam-se os desafios a serem vivenciados e efetivados nas escolas brasileiras, são:

O estímulo à participação por meio da realização de assembleias, conselhos escolares e outros espaços de participação democrática e o incentivo à formação de lideranças estudantis e comunitárias;

A promoção da transparência, pela divulgação clara de informações sobre orçamento, projetos e decisões escolares, bem como a abertura para o diálogo e para receber críticas e sugestões da comunidade;

A valorização da formação continuada pelo investimento na capacitação e atualização dos professores e demais funcionários e pelo estímulo à reflexão e ao desenvolvimento profissional constante;

E por fim a implementação de práticas inclusivas, por meio da adoção de políticas e ações que promovam a inclusão de alunos com necessidades especiais, socioeconômicas ou culturais e pela criação de espaços e atividades que respeitem e valorizem a diversidade.

Um dos maiores desafios, é superar os interesses políticos vinculados por meio de indicação e nomeação e superar a compreensão de que a única forma de aferir competências técnicas de gestão é através de provas e concursos classificatórios, do qual muitas vezes, a pessoa aprovada não tem relacionamento efetivo nem eficaz com a comunidade em questão e trabalha por meio de um planejamento participativo em conjunto com o conselho escolar, grêmios estudantis, associações de pais e outras instâncias democráticas que podem efetivamente produzir uma gestão democrática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em 18 de fev. de 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 18 de fev. de 2023.

COSTA, Ana Rita Firmino *et al.* **Orientações Metodológicas Para Produção de Trabalhos Acadêmicos.** 2. ed. Maceió, Al: Edufal, 2014. 123 p.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 483-495. 2011. DOI: 10.21573/vol23n32007.19144. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 17 fev. 2025.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876–900. 2018. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 24, n. 1, 2011. DOI: 10.21573/vol24n12008.19242. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19242>. Acesso em: 26 set. 2025.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e a formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 14, set./dez. 2011. Trimestral. Programa de Pós-graduação - Mestrado e Doutorado em Educação - UTP. Disponível em:

<https://vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Escolha-e-formacao-de-diretores.pdf>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64-83, mar. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 3, n. 4, 2012. DOI: 10.22420/rde.v3i4.109. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/109>. Acesso em: 17 de fev. de 2023.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA NO BRASIL: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de Educación**, [S. L.], v. [s. v.], n. 67, p. 19-37, 2015. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a01.pdf>. Acesso em 05 de abril de 2023.