



Possibilidades na construção da escola democrática: análise da gestão escolar no município de Boa Vista-RR (Brasil)

Possibilities in the construction of the democratic school: analysis of school management in the municipality of Boa Vista-RR

FEITOSA, Osmiriz L. 1 e OLIVEIRA, Selma S. B. de 2

Recebido: 13/06/2019 • Aprovado: 20/09/2019 • Publicado 30/09/2019

Conteúdo

1. Introdução
2. Metodologia
3. Resultados
4. Conclusões

Referências bibliográficas

RESUMO:

Propõe refletir sobre a gestão escolar em Boa Vista-RR, a partir dos pressupostos da ação gestora no processo de efetivação da cultura democrática na escola pública. Fundamentou-se à luz de autores, como Paro (2008), Luck (2009) e Libâneo (2011), destacando a importância da escola democrática na atualidade. A metodologia utilizada foi de natureza bibliográfica e empírica. Evidenciou como resultado duas questões básicas: a

ABSTRACT:

It proposes to reflect on the school management in Boa Vista-RR, from the assumptions of the management action in the process of realization of the democratic culture in the public school. It was founded in the light of authors such as Paro (2008), Luck (2009) and Libâneo (2011), highlighting the importance of the democratic school today. The methodology used was of bibliographic and empirical nature. Two basic questions

interferência política partidária na indicação dos gestores escolares nas escolas municipais e a necessidade de promover a cultura participativa como ferramenta para democratização da escola.

Palavras chave: Gestão Escolar. Democracia. Escola Pública. Ação Gestora.

emerged as a result: political party interference in the appointment of school administrators in municipal schools and the need to promote participatory culture as a tool for the democratization of the school.

Keywords: School Management. Democracy. Public school. Management Action.

1. Introdução

O artigo analisa a gestão escolar das escolas públicas no município de Boa Vista-RR com foco no trabalho do gestor escolar e sua ação pedagógica, operacional e administrativa, considerados como elementos fundamentais para construção do projeto de escola pública democrática e participativa. O artigo é resultado da dissertação de mestrado em educação do programa de pós-graduação da Universidade de Alcalá de Henares-UAH/Madrid, realizado em 2015, destacando que os pressupostos para formação do gestor escolar é determinante frente às novas demandas da escola pública, onde a formação básica profissional já não é capaz de suprir a complexidade na educação, portanto, torna-se necessário um novo perfil de gestor escolar com consciência política, compreensão da totalidade, dinâmico e crítico do processo educacional, com habilidades, competências, planejamento e organização da escola pública, de forma macro e micro, associada à estruturação das condições objetivas de trabalho e a construção coletiva do projeto escolar, viabilizando o caminho para democratização.

Os fundamentos teóricos estão ancorados em autores como Paro (2003, 2007, 2008), Freire (2005), Luck (2009a, 2009b), Libâneo (2001), Dourado (1990, 1991) e Oliveira (2003) que colaboraram na reflexão e análise dos indicativos básicos para construção da escola democrática, com foco no planejamento, autonomia, políticas públicas, descentralização e participação no Projeto Político Pedagógico – PPP, pois “é uma ferramenta imprescindível na construção da identidade da escola e precisa ser construído em um processo permanente, com discussão dos problemas, na busca de alternativas para efetivação da sua identidade, visando eliminar relações competitivas, corporativas e autoritárias” (VEIGA, 2001, p.102). A necessidade da aproximação entre os sujeitos da escola e a construção coletiva dos processos didático-pedagógicos deve ser fundamentada na tríade ação/reflexão/ação na efetivação das ações, metas e objetivos. O artigo foi estruturado em dois pontos básicos: O primeiro discute a realidade do trabalho da gestão escolar nas escolas municipais e o segundo analisa o posicionamento dos professores na participação das decisões no cotidiano escolar, apontando caminhos para efetivação da gestão democratização na escola.

2. Metodologia

O procedimento metodológico apresenta dois caminhos importantes na

investigação: o primeiro refere à pesquisa de natureza bibliográfica através da consulta em livros, teses, dissertações e artigos científicos que discutem a literatura do tema gestão escolar e seus desafios no contexto atual com diferentes autores, entre eles: (PARO, 2008), (LUCK, 2009a, 2009b), LIBÂNEO (2001), (FREIRE, 2005) e (DOURADO, 1990), que teorizam sobre as correntes epistemológicas do conceito de gestão escolar sob a ótica da organização pedagógica, administrativa e operacional, interligando teoria e prática. O segundo ponto destina a abordagem da pesquisa qualitativa com viés empírico, permitindo alcançar a prática da gestão educacional nas escolas públicas municipais, sendo necessário o uso dos instrumentos de coleta de dados através da aplicação de questionários com profissionais que atuam diretamente nas escolas municipais de Boa Vista-RR. Nesse sentido, definiu-se como recorte espacial da investigação: 07 escolas, 07 gestores e 35 professores das escolas municipais de Boa Vista-RR que contribuíram para sistematização e análise dos resultados relacionados à gestão educacional da escola pública.

3. Resultados

3.1. A realidade das escolas municipais em Boa Vista-RR: Possibilidades para escola pública democrática

O desafio para garantir a gestão democrática na escola pública perpassa por um rol de ações do gestor frente às demandas e pela formação política dos sujeitos que fazem parte do processo educativo na escola. Uma das questões apresentadas nas escolas investigadas é o quantitativo dos gestores que estiveram à frente da administração e na prática da gestão escolar, pois constatou a dificuldade da permanência do gestor na escola, considerando que 100% são indicados pelo viés político partidário, ou seja, todos são selecionados pelo poder executivo ou poder legislativo municipal. Esses fatores limitam o processo de construção da gestão democrática e a elaboração do projeto escolar, ao excluir totalmente a participação da comunidade escolar no processo decisório, tendo em vista que, é preciso conhecer a realidade social e cultural da escola, pois:

A construção do conhecimento, do ponto de vista epistemológico, consiste em processo fundamentado na intervenção crítica e refletida sobre a realidade, de modo a construí-la. Entende-se, pois, que o conhecimento significativo não é resultado da contemplação sobre a realidade e reflexão sobre a mesma. Resulta, sim, do envolvimento das pessoas na criação dessa realidade, não é possível compreender imediatamente a estrutura da realidade em si, mediante a contemplação ou a mera reflexão, mas sim, mediante uma determinada atividade. (LUCK, 2009a, p. 58.)

Para compreender a realidade da escola é preciso tempo de permanência na escola, isso porque a investigação revelou que a média de cada gestor na escola é de apenas 2,3 anos em cada escola, ou seja, quando não atinge determinados resultados é substituído por outro gestor. Nesta perspectiva, torna-se difícil a construção do processo educativo através da tríade: ação/reflexão/ação, em virtude da alta rotatividade dos gestores nas escolas municipais, sendo que essa rotação de diretores está relacionada aos fatores endógenos da escola, principalmente a necessidade de dialogar com a comunidade escolar e promover uma cultura democrática.

Outro dado importante constatado nas escolas municipais refere-se ao perfil dos gestores e professores investigados, considerando que a maioria dos profissionais tem buscado formação específica para atuarem no processo de ensino e aprendizagem da Educação Básica. Com relação aos professores que atuam em sala de aula, 90% possuem formação superior em Licenciatura Plena em Pedagogia, enquanto 10% estão cursando Licenciatura. Com relação aos gestores das escolas, 100% possuem formação superior com Licenciatura, tem experiência profissional do magistério e possuem especialização em educação. Portanto, no que se refere à formação dos profissionais em educação, os resultados revelam que tanto os professores, quanto os gestores, apresentam formação educacional para atuarem nas escolas municipais. Percebe-se que, se por um lado todos os gestores das escolas tem conhecimento teórico para gerir as escolas referentes aos aspectos administrativos, pedagógicos e operacionais, por outro lado, o tempo de permanência à frente da gestão escolar é muito rápida, ou seja, tais fatores ocorrem em virtude das relações político-partidárias na seleção dos gestores e a falta de capacidade de dialogar com diferentes culturas dentro da escola. A esse respeito destaca que:

O produto final desse tipo de procedimento é a transformação da escola, numa linguagem do cotidiano político que pode ser designado como curral eleitoral cristalizado pela política do favoritismo e marginalização das oposições. Neste caso, ao se tornar o diretor como representante do poder executivo, fica imobilizada a abertura de canais legítimos de participação, á medida em que o diretor prescinde do respaldo da comunidade escolar, trabalhando, pois, numa situação em si, instrumentalizadora de prática autoritárias. (DOURADO, 1990, p.104)

Na assertiva de Dourado (1990) fica evidente o caráter político-partidário dentro do espaço escolar, isso reflete diretamente nas decisões políticas para o funcionamento da escola. Embora todos tenham habilitação e formação específica na área de atuação para ocupação legítima do cargo de diretor escolar, o que observa-se sobre os gestores na prática é que eles não conseguem promover um debate aberto e democrático, fatores que evidenciam novos problemas relacionados ao processo de ensino e aprendizagem, tais como: elaboração do planejamento estratégico,

identificação dos problemas das escolas, análise do impacto financeiro, delegação de tarefas dentro da escola, problemas na alfabetização dos alunos, problemas de aprendizagem, indisciplina, participação nas decisões da escola e condições de trabalho. Nesse contexto, o trabalho da gestão escolar é fundamental para diagnosticar os problemas da escola e estabelecer um trabalho em equipe para socialização das experiências vivenciadas no cotidiano escolar, ou seja, a discussão sobre a prática pedagógica dos professores enriquece o processo didático-pedagógico, pois, segundo Luck (2008), um dos elementos fundamentais é o entrosamento da equipe e capacidade de relacionamento dos indivíduos dentro da escola, que está relacionado à formação acadêmica, pois “nos proporcionam um forte embasamento sobre como identificar a qualificação profissional, tanto de professores, como de pessoal de apoio administrativo escolar” (LUCK, 2011, p.102). A esse respeito a autora desta que:

A criação de um ambiente e de uma cultura participativa constituem-se, em consequência das questões analisadas, em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e orientação de nossas escolas (LUCK, 2009, p.89).

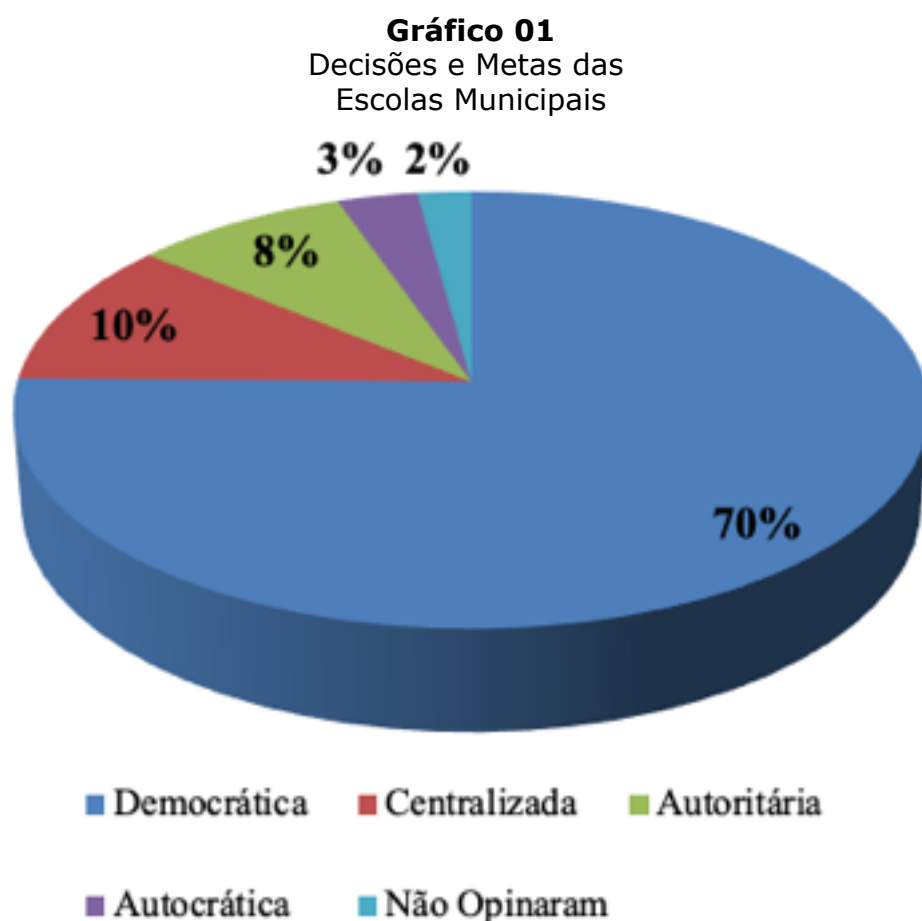
Compreendemos que o gestor deverá buscar espaço de participação, diálogo e democracia com os funcionários de apoio administrativo, professores e comunidade, pois, o processo de construção da escola democrática perpassa pela organização e planejamento discutido coletivamente, para que seja elaborado o Projeto Político Pedagógico – PPP de forma transparente, participativa e democrática. Isto é, o PPP tem como principal objetivo definir metas, ações e objetivos para efetivar a identidade da unidade escolar, que funciona na “organização do trabalho da escola como um todo e está fundada nos princípios que vão constituir a escola democrática, pública e gratuita” (VEIGA, 2001, p.87).

O PPP é o eixo principal no desenvolvimento do trabalho pedagógico na escolar, que está relacionado à concepção de sociedade, de ser humano, de escola, concepção de currículo, de filosofia educativa, além de existir também uma política de reestruturação física, de formação de professores e de recursos didático-pedagógicos, isto é, elementos que propiciam o bom andamento das atividades pedagógicas, principalmente quando constata-se 30 alunos por cada sala de aula, exigindo do professor maior organização do planejamento pedagógico para diagnosticar as dificuldades e reorganizar o planejamento de sala de aula. Nesse sentido, é importante destacar que o diálogo com diferentes vozes para expor o cotidiano escolar funciona como catalizador para elaboração do projeto escolar, pois:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do

processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 2001, p. 121).

Assim, identifica-se que o trabalho da equipe gestora exige conhecimento teórico e prático, experiência e fundamento, ou seja, analisar o trabalho dos gestores escolares na rede municipal perpassa pela compreensão da dinâmica de cada escola, isto é, identificar a cultura organizacional que "assenta-se sobre o processo de relacionamento interpessoal, humano e cultural, que, por natureza, é único e irrepetível" (LUCK, 2011, p.38), capacidade de dialogar de forma efetiva com docentes que atuam diretamente na sala de aula. Constata-se por meio dos questionários que 100% dos professores de sala de aula são favoráveis a gestão democrática e participativa, ou seja, defendem o envolvimento de todos na tomada de decisão da escola "como meio para compreender a ação participativa e melhorá-la" (LUCK, 2009a, p.65). No entanto, ao questionar os professores sobre o processo de construção do planejamento da escola, os resultados expressam de forma limitada o processo de discussão político-pedagógica dentro das escolas, pois somente 70% dos professores investigados responderam que o planejamento das metas e ações das escolas acontecem de forma democrática, envolvendo a participação de todos os sujeitos. A esse respeito o gráfico 01 demonstra essa realidade:



Fonte: Investigação nas escolas (2015)

O que verificou, na prática, nas 07 escolas analisadas e dos 35 professores investigados, foi que 23% dos professores não concordam que o planejamento das ações e metas dos gestores das escolas ocorrem

de forma participativa e democrática, um percentual relevante quando expomos o debate sobre gestão democrática na escola e a importância da participação da comunidade escolar.

Ou seja, destaca-se que o campo pedagógico, é considerado o mais complexo pela sua subjetividade (LUCK, 2009b), necessita de formação acadêmica do professor, valorização profissional, condições de trabalho, recursos materiais, planejamento global e estruturas físicas adequadas para realização da *práxis* pedagógica eficiente que possam atingir resultados concretos no processo de ensino e aprendizagem (PARO, 2008). Por isso, o papel da equipe gestora é evitar diversos problemas que circundam o espaço escolar e proporcionar um ambiente coletivo e promover processos democráticos que fundamentam a prática, conhecer os elementos que proporcionam a participação como expressão verbal, discussão de ideias, engajamento de todos na tomada de decisão, princípios participativos na escola e principalmente o desenvolvimento de habilidades e competências na liderança da instituição.

O gestor escolar é o responsável em organizar sua equipe de forma coletiva na decisão dos investimentos dos recursos de acordo a realidade escolar, no qual se mostra a importância dos recursos destinados à educação e sua intrínseca associação no processo didático-pedagógico da instituição escolar, pois visam sanar dificuldades existentes na escola, não somente no espaço físico, mas também na formação humana.

Com base em dados concretos, foi possível elencar subsídios e reflexões pertinentes sobre o âmbito da gestão educacional nas escolas municipais, expondo seu panorama atual e as implicações políticas, operacionais e pedagógicas. Os aspectos necessários para gerir uma escola pública pautada no modelo democrático e participativo é estabelecer critérios balizados nos resultados, na gestão de pessoal, no conhecimento amplo da legislação, no conhecimento pedagógico e na implantação de conselhos deliberativos e consultivos, estes são elementos são imprescindíveis para construção da escola pública democrática. A escola tem como foco principal, sejam gestores, professores ou profissionais da educação garantir a aprendizagem de qualidade, nesse sentido, o papel da gestão escolar é fundamental na obtenção dos resultados, entre eles destacam-se os resultados educacionais (BRASIL, 2017). Os dados expostos no quadro 01 revelam os resultados do Índice de Educação Básica-IDEB nos anos iniciais do Ensino Fundamental das 07 escolas municipais de Boa Vista-RR que foram investigadas:

Quadro I
Ideb das escolas municipais

Escolas	Ideb Observado			
	2011	2013	2015	2017
Darcy Ribeiro	4.8	5.2	5.2	5.1

Palmira de Castro	5.0	5.0	5.4	5.4
Nova Canaã	4.9	5.1	5.8	6.3
Delacir de Melo	4.8	5.1	5.7	5.6
Maria Gertrudes	5.1	5.3	5.3	5.9
Amazonas Monteiro	5.4	5.5	5.4	5.5
Luis Canará	4.8	5.5	5.3	5.6

Fonte: Inep/Ideb (2017).

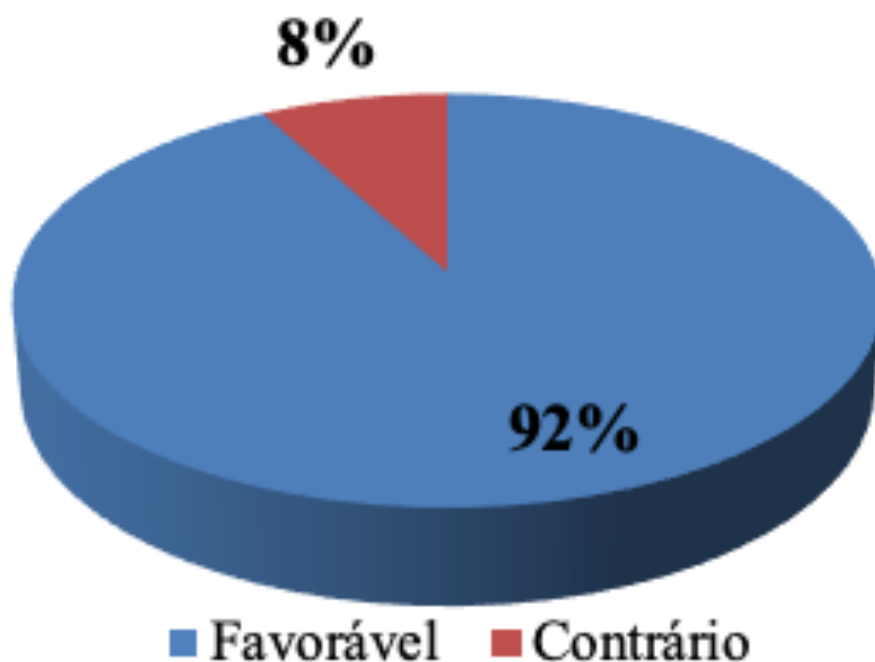
Observa-se que o Ideb de algumas escolas avançaram, enquanto outras permaneceram estáveis, no entanto, buscou-se enfatizar a relação entre o trabalho da gestão escolar na organização, no planejamento, na comunidade escolar, na administração e no trabalho pedagógico dos professores por meio dos resultados no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, considerando que o pedagógico e político são indissociáveis, no que se refere em definir metas, ações e objetivos para efetivação de resultados concretos, principalmente por que “a ação autônoma se realiza pela tomada de decisão em conjunto e pelas ações coletivas para implementá-las”(LUCK, 2009a, p.114). Portanto, o compromisso maior, da equipe gestora é elaborar, planejar e organizar o PPP da escola como ponto de partida, a partir das decisões coletivas da comunidade escolar por meio do plano de ação e da visão estratégica estabelecida no plano global da escola, e para isso a participação dos professores é fundamental para tomada de decisões sobre os projetos escolares.

3.2. A participação dos professores municipais nas decisões dos projetos escolares

Diante da análise realizada nas escolas municipais de Boa Vista-RR, constata-se que 100% de toda equipe gestora das escolas pesquisadas são indicações políticas, competência da Secretaria Municipal de Educação de Boa Vista-RR ou competência dos poderes municipais que interferem de forma direta nas recomendações dos gestores de escolas. Diante desse fato, é comum surgirem alguns questionamentos sobre a gestão escolar, tais como: Quais competências e habilidades são necessárias? Como deveria ser escolhido o diretor de escola pública? A escolha de diretores pode ser um processo interno de decisão da comunidade escolar através dos pais, alunos, professores e profissionais da educação, por meio de processo eleitoral dentro da comunidade? Não pretende ampliar o debate sobre eleições de diretores, até porque não é

o foco do trabalho, mas compreende ser um processo legítimo na luta pela democratização da escola pública, que por sua vez, os indicativos revelam que as eleições de diretores são consideradas formas mais democráticas na rede pública, viabilizando novos horizontes para participação, liberdade, organização, inclusão social e envolvimento comunitário, onde todos os sujeitos sejam ativos nas decisões e responsáveis pela qualidade da educação. O gráfico abaixo mostra o que pensam professores da rede municipal de ensino de Boa Vista-RR sobre as eleições para diretores de escola pública:

Gráfico 02
Eleições de Diretores



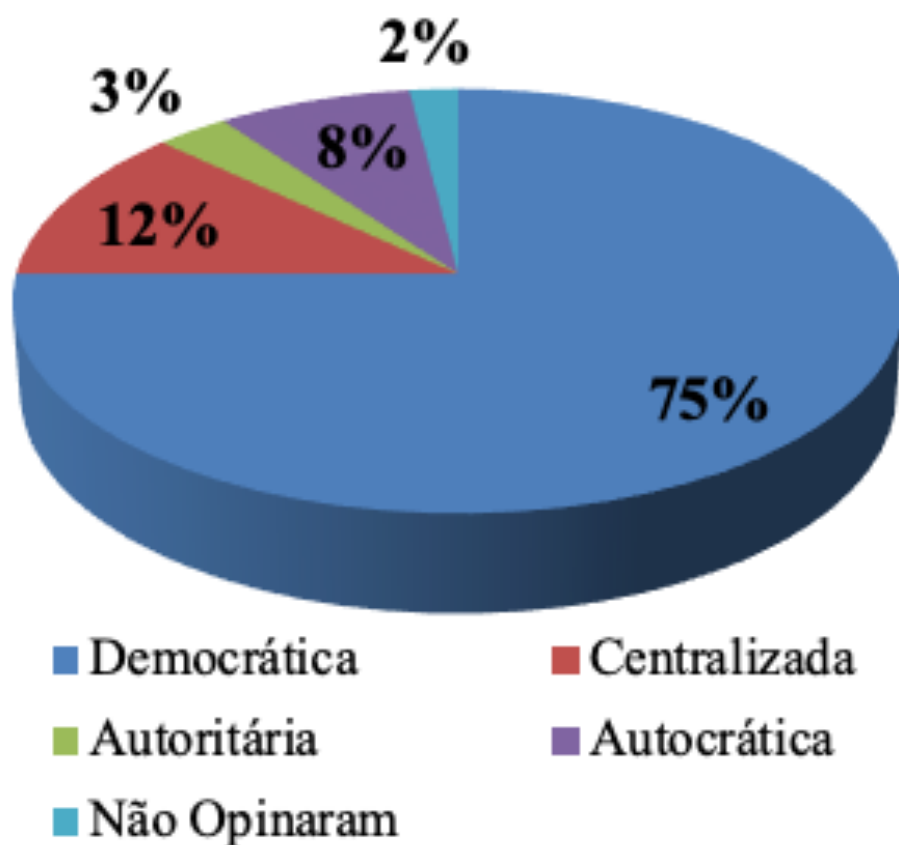
O resultado revela que 92% dos professores entrevistados consideram a eleição de diretores um caminho para efetivação da escola democrática, enquanto 8% afirmam que não consideram um mecanismo de efetivação democrática na escola, pois "a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade" (PARO, 2008, p.16). Diante das evidências, verifica-se que os professores apresentam uma postura clara sobre a escolha de diretores, acreditando ser uma possibilidade mais justa para gerir a escola pública. A esse respeito destaca que:

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. Lamentavelmente, no entanto, esse entendimento não se tem manifestado no geral das escolas, como em geral não se manifesta em nossa prática de escolha de nossos dirigentes e legisladores, em relação aos quais assumindo uma atitude

passiva e destituída de esforços de acompanhamento de seu trabalho. (LUCK, 2009b, p.77).

Para Luck e Freitas (2002) as eleições de diretores exigem um rol de elementos para efetivação da democracia na escola, no entanto, ele representa um passo importante no "debate pedagógico e construção coletiva" (LUCK; FREITAS, 2002, p.22). Um eixo diretamente ligado ao processo democrático na escola é o acompanhamento da equipe gestora nos aspectos didático-pedagógicos da escola, ou seja, o trabalho da gestão escolar precisa promover um plano de ação para acompanhar de forma efetiva o processo didático-pedagógico dos professores, identificando o desenvolvimento dos alunos em sala de aula. Sobre essa questão o gráfico 02 expõe o que pensam os professores sobre o acompanhamento pedagógico dos gestores escolares.

Gráfico 03
Acompanhamento pedagógico da Equipe Gestora nas escolas



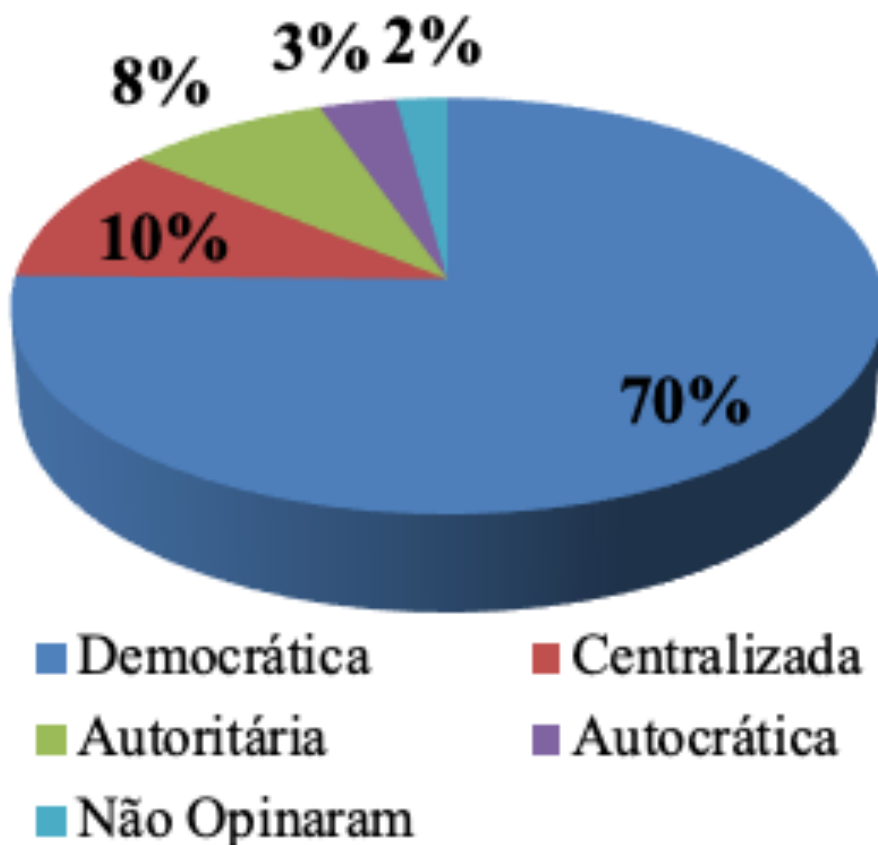
O gráfico evidencia que 75% dos professores consideram que a gestão escolar realiza acompanhamento pedagógico na sala de aula nas escolas municipais, ou seja, desenvolvem ações que identificam os principais problemas relacionados ao processo de ensino e aprendizagem, no entanto, 23% dos docentes se posicionaram contrários, considerando que não existe acompanhamento dos gestores de forma participativa e democrática, mas ocorre de forma centralizada, autoritária e autocrática, isto é, sem debate, discussão, planejamento e organização. Embora represente um percentual baixo, é importante apontar que as medidas democráticas precisam ser discutidas na escola na sua totalidade. A esse respeito destaca que:

Tomando a escola como local onde se busca, de forma sistemática e organizada, apropriação do saber historicamente produzido e entendendo a administração em seu sentido mais geral e abstrato de utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, consideram-se da ação administrativa as práticas escolares realizadas com o propósito de buscar racionalmente o objetivo pedagógico da escola (PARO, p.72 2008).

Nesse sentido, o autor destaca que o campo pedagógico é complexo, por isso exige formação acadêmica, condições de trabalho, recursos, planejamento, estrutura física e organização para atingir os objetivos propostos pelo projeto de escola. Nesse sentido, o papel da gestão escolar é evitar os problemas que circundam o espaço escolar e proporcionar um ambiente coletivo, participativo e democrático, orientar a comunidade escolar nas concepções teóricas e práticas que fundamentam o processo de ensino e aprendizagem (DOURADO, 1990).

Portanto, desenvolver os elementos que proporcionam a participação como: liberdade de expressão, discussão de ideias, tomada de decisão, valores éticos e morais são princípios que precisam ser considerados na escola, partindo a premissa que a equipe diretiva é responsável pela organização e funcionamento da escola. Observou que a maioria dos professores consideram o trabalho da gestão escolar nas escolas municipais democrático, conforme revela o gráfico 04:

Gráfico 04
Trabalho da Equipe Gestora



Os resultados revelam que os depoimentos dos professores expõem o princípio da democratização da escola, pois 70% afirmaram que a gestão

das escolas são democráticas, com a participação coletiva das ações, metas e planejamento. Enquanto 21% afirmaram que consideram a gestão das escolas autoritária e autocrática e apenas 2% não opinaram. Percebemos que a estrutura das escolas municipais precisa organizar na prática ações que possam efetivar a democratização da escola, ou seja, a escola precisa “estabelecer relações democráticas na escola” (PARO, 2008, p.21), que supere os condicionantes do autoritarismo, por isso é necessário a formação permanente de gestores, professores e funcionários na construção de elementos que possibilitam um ambiente democrático e participativo (LUCK; FREITAS, 2002), pautado na legislação brasileira e, conseqüentemente comprometida com a qualidade de ensino. Compreende-se as discussões sobre gestão escolar não se esgotam aqui, pois é preciso ampliar o debate em torno de uma temática tão importante na atualidade diante dos desafios da escola pública.

4. Conclusões

Investigar a prática da gestão democrática na escola pública vai além da constituição de políticas públicas, reformas curriculares, formação continuada e planejamento, implica antes de tudo, maior organização do trabalho pedagógico e administrativo na escola, caminhar de encontro à hierarquização do exercício de poder e da centralização das decisões administrativas e pedagógicas, construindo alternativas possíveis pautadas em ações coletivas nas relações sociais do âmbito escolar. processo de construção social da escola, a realização Pode-se afirmar com veemência que a gestão democrática na escola pública vai além do administrar e dirigir a instituição, ela ultrapassa campos ainda não executados na escola tais como: a democratização do da sistematização e operacionalização coletiva do Projeto Político Pedagógico de forma compartilhada, delegação do poder instituído através da atribuição de responsabilidades importantes no coletivo, perceber a escola como organismo único e dinâmico, compreendendo as relações sociais de aprendizagem praticadas no sistema de ensino, valorizando todos os sujeitos da comunidade escolar inerente ao trabalho educacional.

Referências bibliográficas

Brasil. (2017). *Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. Brasília-DF.

Dourado, L. F. (1991). *Administração escolar na escola pública: perspectiva de democratização da gestão*. Goiânia-GO: Inter-Ação.

_____. (1990). *Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?* Dissertação de mestrado em Educação – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás-GO: UFG.

Freire, P. (2005). *Pedagogia do Oprimido*. 45ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Gadotti, M., y Freire, P., y Guimarães, S.(2000). *Pedagogia: diálogo e conflito*. 5ª ed. São Paulo: Cortez.

- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Editora alternativa.
- Luck, H., y Freitas, K. S. de. (2002). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A editora.
- Luck, H., (2009a). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 4ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes.
- _____ (2009b). *A gestão participativa na escola*, 5ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes.
- _____ (2011). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Oliveira, D. A. (Org.) (2003). *Gestão Democrática da educação: desafios contemporâneos*. 5ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes,.
- Paro, V., (2007). *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo-SP: Ática,
- _____ (2008). *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3ª ed. São Paulo-SP: Ática.
- _____ (2003). *Eleições de Diretores: A escola pública experimenta a democracia*. 2ª ed. São Paulo-SP: Ática.
- Veiga, I. P. (Org.). (2001). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 13ª ed. Campinas-SP: Papirus.

1. Doutorando em Educação pelo Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Amazonas-UFAM, membro do grupo de pesquisa em Políticas Educacionais – GPPE/UFAM. E-mail: osmirizlima@bol.com.br

2. Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo – USP e professora titular da Faculdade de Educação – FAGED e do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Amazonas-UFAM, líder do grupo de pesquisa em Políticas Educacionais-GPPE/UFAM. E-mail: selmabaçal@ufam.edu.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 33) Ano 2019

[[Índice](#)]

[Se você encontrar algum erro neste site, por favor envie um e-mail para [webmaster](#)]