

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA VISÃO DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN THE VIEW OF BASIC EDUCATION
TEACHERS

Leandro de Oliveira Silva

Biólogo, Pedagogo, Mestre em Biociências e Biotecnologia e Doutor em Biotecnologia Vegetal, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes - RJ. oliveiradasilvaleo@gmail.com

Deise Ferreira Fernandes Paes

Bióloga, Mestra em Biociências e Biotecnologia pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Graduanda em Análises Forenses e Perícia Criminal pela Universidade Estácio de Sá, Campos dos Goytacazes - RJ. deisepaes@pq.uenf.br

Juliana Lopes Moraes

Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas, Pós-Graduação em Tecnologias Digitais e Educação pela Multivix, Mestra em Biotecnologia Vegetal, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes - RJ. juliabio.diversidade@gmail.com

RESUMO

Este estudo busca refletir sobre a questão da Gestão Escolar Democrática no âmbito da Educação Básica, evidenciando os desafios de sua aplicação e apontando perspectivas. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica inicial seguida de uma pesquisa de campo por meio de questionários aplicados a professores de uma escola pública estadual do município de Bom Jesus do Itabapoana, interior do Estado do Rio de Janeiro, procurando investigar o posicionamento de tais professores quanto ao modelo de gestão adotado na escola e a possibilidade de um modelo mais democrático. Conclui-se que os professores reconhecem que a gestão democrática do ensino pode ajudar a melhorar a qualidade da educação, reconhecem que a participação de todos é imprescindível para que a democracia se perfeça mas, ao mesmo tempo, parecem necessitar de um líder na escola, demonstrando claros resquícios da gestão centralizadora ainda presente.

Palavras-chave: Escola. Educação. Administração Escolar. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This study seeks to reflect on the issue of Democratic School Management in the context of Basic Education, highlighting the challenges of its application and pointing out perspectives. Initial bibliographic research was carried out, followed by a field research through questionnaires applied to teachers of a state public school in the municipality of Bom Jesus do Itabapoana, in the interior of the State of Rio de Janeiro, seeking to investigate the positioning of such teachers regarding the management model adopted in the school and the possibility of a more democratic model. It is concluded that teachers recognize that the democratic management of education can help to improve the quality of education, they recognize that everyone's participation is essential for democracy to be perfected, but at the same time, they seem to need a leader in the school, demonstrating clear remnants of the centralized management still present.

Keywords: School. Education. School Administration. Democratic management.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca analisar a questão da Gestão Escolar Democrática no contexto da Educação Básica e os desafios inerentes à sua concretização, pelos olhos de professores de uma escola pública estadual. Formularam-se as seguintes perguntas que nortearam o trabalho de pesquisa: Como a gestão democrática pode auxiliar a comunidade escolar? Como os professores vêem a Gestão Escolar Democrática? Qual deve ser o papel do diretor na Gestão Escolar Democrática? Como a Teoria Geral de Administração Empresarial influencia a gestão escolar?

A gestão escolar não é uma atividade neutra, mas algo que nasce em uma e para uma determinada realidade, ou seja, é socialmente e politicamente construída de alguém (tradicionalmente a classe dominante) para alguém (a classe dominada). Possui, portanto, dimensões que fogem ao espaço escolar mais imediato, envolvendo as macros e microesferas organizacionais (SOUZA, 2012).

Segundo Victor Paro:

A segunda posição afirma a necessidade da relação entre política e educação escolar, acima de tudo, porque a escola não é considerada neutra, estando necessariamente articulada com uma concepção particular de mundo e de sociedade. Não se trata, portanto, de associar ou não a educação escolar com a política: esta já está implícita na ação da escola, que, longe de ser universal, numa sociedade de classes, atende aos interesses dos grupos dominantes que, por meio dela, incutem a concepção de mundo e de homem que lhes é mais favorável (PARO, 2002, p. 13).

Percebe-se que as ações que se pratica na escola, inevitavelmente, são ações políticas, e correspondem às projeções de determinada visão de mundo e de sociedade, contribuindo (ou não) para a manutenção da situação vigente. A gestão que se fez (e ainda se faz) na escola pública brasileira é centralizadora, com um diretor que determina o que deve ser feito, conferindo para si mesmo o poder de decisão. Contudo, as mudanças sociais e econômicas verificadas, sobretudo após a crise do modelo de produção social americano, apontam para a necessidade de se repensar antigas práticas, o que inclui a gestão da escola e de seus recursos (KUENZER, 2014).

Portanto, investigar o papel do gestor escolar na construção de novos modelos e práticas se faz necessário, especialmente diante do conhecido fracasso da escola em cumprir o papel de formar cidadãos críticos e conscientes (MENDONÇA, 2014). Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com análise de dados obtidos a partir de trabalhos publicados no meio eletrônico e uma pesquisa de campo com professores de uma escola pública estadual do município de Bom Jesus do Itabapoana, interior do Estado do Rio de Janeiro.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O que é gestão

Gestão de pessoas ou de recursos se refere a um conjunto de habilidades ou procedimentos utilizados para organizar o funcionamento de uma instituição, como uma empresa, buscando potencializar o uso dos recursos e alcançar os objetivos da instituição (VIEIRA; CARVALHO, 2015). A definição de gestão se confunde com a de administração, apesar de haver diferenças práticas e contextuais entre os dois termos. Analisando a primeira gestão da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas, Amaral e Nunes (2017) concluíram que esta se preocupa “com as tarefas e objetivos imediatos; o planejamento a médio e longo prazo seria para as próximas gestões” (AMARAL; NUNES, 2017, p. 78).

Segundo Junquillo (2001, p. 308), “o entendimento da gestão como prática social permite a ampliação dos focos de estudos sobre as diversas práticas que os gerentes desenvolvem em seu trabalho cotidiano, visando ao controle da atividade produtiva [...]”. Desta forma, explicam-se as possíveis contradições na gestão, atividade que perpassa vários níveis organizacionais.

Inicialmente a gestão escolar se referia, principalmente, a aspectos administrativos, se aproximando de um conteúdo mais político e pedagógico com o passar do tempo. Nos últimos anos, inclusive, houve um aumento de pesquisas focando a gestão escolar democrática (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

Segundo Martins (2021, p. 19), “o termo gestão escolar passa a ser mais reconhecido e utilizado a partir da Constituição Federal de 1988”. O modelo inicial de gestão escolar está mais próximo do modelo de gestão industrial taylorista-fordista, enquanto, atualmente, busca-se um modelo de gestão democrática da educação. Esse novo modelo se concentra nas relações sociais e humanas, amparadas por uma concepção socio crítica. Como podemos observar na Figura 01, os dois modelos diferem, essencialmente, na forma como as decisões são tomadas.

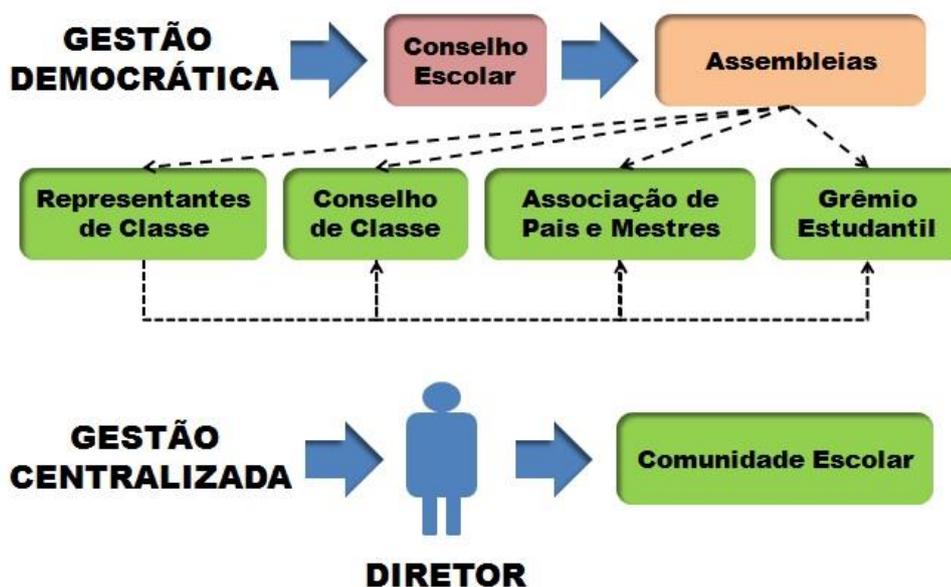


Figura 01 – Modelos básicos de gestão escolar.

Fonte: Os autores.

O modelo clássico tem o diretor como figura central, responsável pela tomada de decisões e, quando muito, por informar a comunidade escolar. No modelo de gestão democrática, as decisões são tomadas a partir de reuniões com toda a comunidade escolar, buscando um diálogo entre representantes de classe; associação de pais e mestres; grêmios estudantis e conselho de classe. Atualmente, a concepção democrática-participativa tem sido mais utilizada nas escolas (MARTINS, 2021).

Segundo Souza (2016, p. 1), existe uma “desconexão entre as teorias clássicas e críticas com a gestão escolar contemporânea”. Esse desencontro entre as teorias clássicas e a realidade vivenciada pelas escolas pode ser explicado pelo momento vivido pela educação, marcado por rupturas e necessidade de inovação. Não podemos esperar, portanto, que um modelo criado há décadas responda a todos os anseios de um novo tempo.

Mayer e Canopf (2008) afirmam que a educação escolar não precisa se opor ao modelo de gestão empresarial, que pode contribuir para aspectos organizacionais da escola. No entanto, um modelo de gestão puramente capitalista não corresponde às necessidades da educação. É possível buscar inspiração nos modelos de gestão empresarial como forma de estruturar a gestão escolar, considerando sempre as peculiaridades do processo educacional.

2.1 Gestão Democrática na Educação Básica: desafios e perspectivas

O conceito de Gestão Democrática é, também, algo ainda pouco claro para a maioria das pessoas que compõem a escola. A Figura 02 mostra a relação entre a gestão e outros conceitos presentes na realidade escolar.

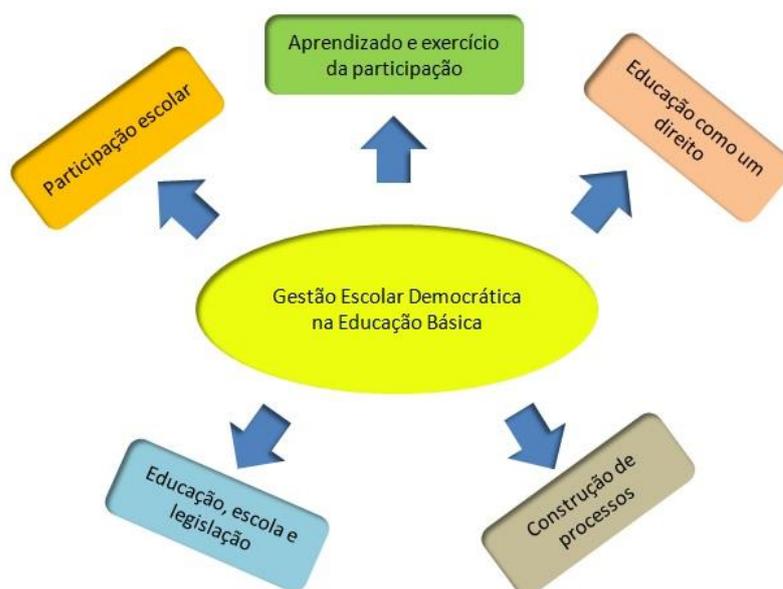


Figura 02- Gestão democrática da Educação Básica.
Fonte: Os autores.

A necessidade de se implantar um modelo de Gestão Democrática na escola já se fazia presente desde a Constituição de 1988. Não é, portanto, uma ideia nova. Contudo, sua implantação ainda representa um desafio à Educação Básica brasileira, pois o que é previsto na teoria nem sempre se perfaz na prática.

Segundo Souza (2009):

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 (SOUZA, 2009, p. 125).

Trata-se de um conceito um tanto vago, exatamente por não delimitar o campo da gestão democrática. O que ocorre é que os responsáveis por gerir a escola normalmente não estão interessados em dividir o “poder” conquistado, limitando-se a delegar funções e mantendo a gestão centralizadora. Não fazem uso das vantagens de se trabalhar com o coletivo, de permitir que o outro, aqui entendido como a comunidade escolar, também tome parte do poder de decisão.

Para romper com tal quadro é necessário, antes de tudo, repensar nossa posição de cidadãos, e da escola como espaço público e comunitário, de todos e não de poucos, sendo, portanto, nossa responsabilidade geri-la:

O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida (GARBIN; ALMEIDA, 2014).

Como observamos na Figura 03, a decisão partilhada tem inúmeras vantagens para a escola. Sendo um espaço de uso público e coletivo, a escola precisa se abrir para novos modelos. A própria construção do Planejamento Político-Pedagógico da escola, documento que constitui a projeção dos sonhos e anseios da escola, precisa ser produto do esforço coletivo, procurando atender à comunidade escolar, professores, pais de alunos e os próprios alunos. Isso exige de todos os envolvidos no processo educacional um novo posicionamento: não esperar da figura do diretor, classicamente definido como o centro da tomada de decisões, o único a propor e aprovar projetos, ou a tentar solucionar os velhos problemas da educação brasileira.



Figura 03 – Importância da decisão compartilhada para a educação.
 Fonte: Os autores.

No final do século XX, diante do fracasso reconhecido da escola em cumprir sua função primária de ensinar, da abertura do mercado e dos novos desafios sociais e econômicos, verificou-se a necessidade de uma nova gestão do trabalho e da própria escola. Segundo Freitas (2000):

O final do século XX tem testemunhado várias mudanças na política da administração da educação brasileira. O discurso legal e político proporciona mais participação da sociedade, inclusive com responsabilidade financeira. O Estado passa a permitir e a incentivar a coexistência de várias formas de gerenciamento escolar, aparentemente mais democráticas (FREITAS, 2000, pág. 47).

É nesse contexto que a ideia de Gestão Escolar Democrática ganhou força, importando, inclusive, modelos de gestão da indústria, como o taylorismo e o fordismo, originando as tendências tradicionais de gestão escolar:

O princípio educativo que determinou o projeto pedagógico da educação escolar para atender a essas demandas da organização do trabalho de base taylorista/fordista, ainda dominantes em nossas escolas, deu origem às tendências pedagógicas conservadoras em todas as suas modalidades, as quais, embora privilegiassem ora a racionalidade formal, ora a racionalidade técnica, sempre se fundaram na divisão entre pensamento e ação. Esta pedagogia do trabalho taylorista/fordista foi dando origem, historicamente, a uma pedagogia escolar centrada ora nos conteúdos, ora nas atividades [...] (KUENZER, 2014, pág. 2).

Obviamente, a organização do trabalho escolar, assim como seus objetivos próprios, é diferente dos da indústria, o que por si só já exigiria diferentes formas de gestão enquanto instituições distintas. Contudo, o que se viu, principalmente na década de 1990, foi uma progressiva transformação da escola em um projeto de indústria, com a aplicação dos princípios da Teoria Geral da Administração, erroneamente concebida como uma disciplina neutra e de aplicação geral. Nesse ponto, taylorismo e fordismo foram transpostos da indústria para a escola:

O taylorismo ou 'administração científica do trabalho' surge como uma nova cultura do trabalho na passagem do século XIX para o século XX. Para alguns estudiosos, o taylorismo representa um tipo de mecanização sem a introdução de maquinaria (...) e que tem como um dos fundamentos centrais a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual (DRUCK, 1999, pág. 34).

As consequências da mecanização já presentes no modelo fabril, o desgaste do capitalismo, a crise da economia e a globalização exigiram novos modelos de gestão do trabalho e da escola enquanto produto social. Não é suficiente saber executar determinada tarefa, antes de tudo, é preciso saber pensar, tomar decisões e resolver problemas das mais diversas naturezas, romper com a gestão centralizadora que se fez presente.

É preciso, agora, colocar a Gestão Democrática na prática, tirando-a do campo teórico onde convenientemente tem sido mantida desde sua concepção para, então, lançá-la efetivamente. Isso só é possível quando todos percebem a necessidade de se considerar a comunidade escolar, sua voz e ação, em detrimento de práticas pseudodemocráticas que, em seu bojo, escondem as velhas raízes da gestão centralizadora e apenas maquiagem a realidade.

3 METODOLOGIA

Foi elaborado um questionário para coleta de dados. O questionário foi composto por seis (6) frases afirmativas: 1) A Gestão Democrática da Educação Básica pode ajudar a melhorar o ensino; 2) Em minha escola percebo claramente um modelo de Gestão Democrática da Educação; 3) A Gestão Democrática da Educação Básica depende da participação de todos os profissionais de ensino (gestores, professores, coordenadores etc.); 4) É melhor para a organização da escola que o Gestor tome as decisões mais

importantes sozinho; 5) É possível aplicar princípios da Administração Empresarial no espaço escolar com evidentes ganhos educacionais, uma vez que ambas as instituições funcionam de forma parecida e, 6) É preferível que o Gestor dê autonomia total aos professores, de forma a descentralizar a Gestão Escolar, às quais os professores deveriam assinalar uma das opções: “Concordo plenamente”; “Concordo em parte”; “Discordo plenamente” ou “Não sei responder”. Para isso cada professor recebeu um questionário impresso, o qual foi preenchido sem qualquer auxílio dos pesquisadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa vinte (20) professores de uma escola pública estadual do município de Bom Jesus do Itabapoana, interior do Estado do Rio de Janeiro. Para a afirmativa “A Gestão Democrática da Educação Básica pode ajudar a melhorar o ensino” 70% dos entrevistados afirmaram concordar plenamente e 30% concordaram em parte (Figura 04).

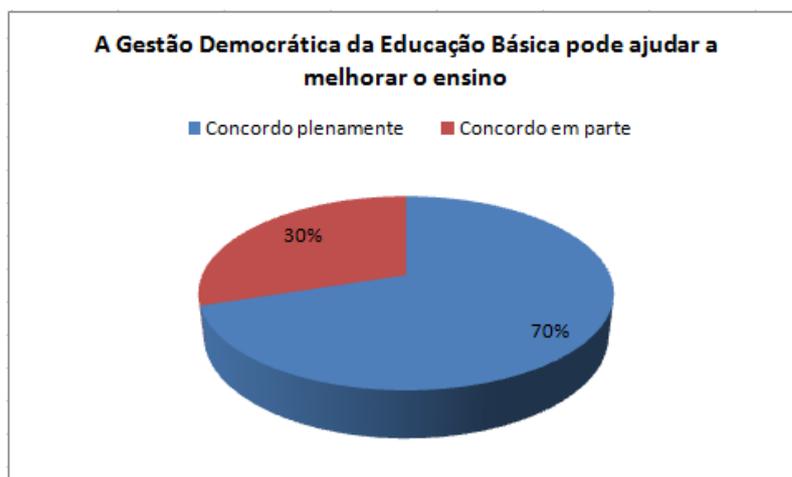


Figura 04 – Gráfico das respostas dos professores à afirmativa “A Gestão Democrática da Educação Básica pode ajudar a melhorar o ensino”.

Fonte: Pesquisa.

Percebe-se que os professores aparentemente possuem algum grau de consciência dos benefícios de um modelo democrático de gestão da educação, ou seja, aquele que busca descentralizar a tomada de decisões, classicamente depositada na figura do diretor.

Oliveira (2013) investigou Práticas de Gestão Democrática Escolar na Educação Básica do Município de Cametá/Pará, e constatou que a organização do Projeto Político Pedagógico sob essas diretrizes foi responsável por “mobilizar e articular a organização [...], o comprometimento, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, condições que ajudam na ressignificação das práticas pedagógicas dos gestores.” (OLIVEIRA, 2013, p. 1). Ou seja, a Gestão Democrática da Educação pode contribuir para a reestruturação total das escolas, em todos os setores, possibilitando uma mudança profunda daquilo que chamamos de educação formal. Ao mesmo tempo, os autores perceberam a prevalência de práticas limitadas, improvisadas e com resquícios da tendência técnico-científica que, durante algum tempo, dominou a educação brasileira. Com isso, as ações dos gestores acabam por se concentrar em ações secundárias, como a falta frequente de profissionais (tanto professores quanto de apoio); problemas interpessoais; falta de material e problemas de infraestrutura e convocações frequentes para reuniões, o que acaba por distanciar os profissionais de suas funções.

Para a afirmativa “Em minha escola percebo claramente um modelo de Gestão Democrática da Educação” a maioria dos entrevistados (55%) afirmou concordar em parte; 20% concordaram plenamente; 15% discordaram plenamente e 10% não souberam responder (Figura 05).

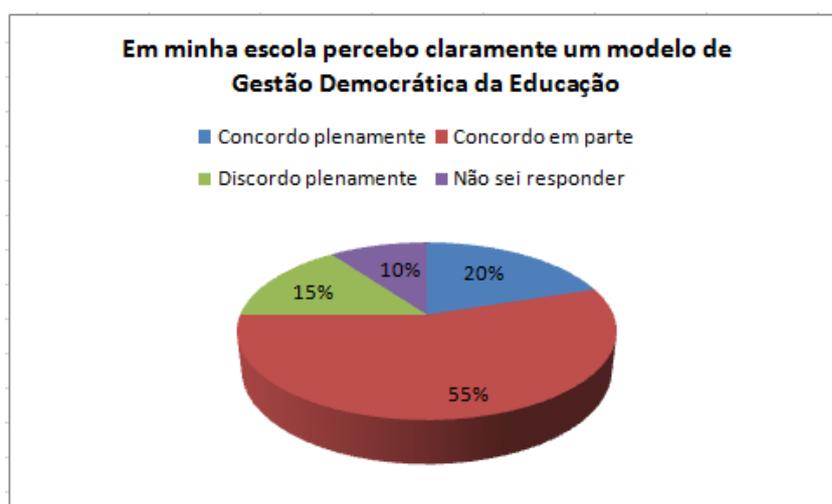


Figura 05 – Gráfico das respostas dos professores à afirmativa “Em minha escola percebo claramente um modelo de Gestão Democrática da Educação”.

Fonte: Pesquisa.

Percebe-se que os professores se dividiram quanto ao que acreditam ser o tipo de gestão da escola onde trabalham, com uma maioria afirmando reconhecê-la como democrática, mas uma parte significativa (15%) discordando plenamente, ou seja, não enxergando a gestão que se perfaz como de caráter democrático. Neto e Castro (2011) realizaram uma pesquisa em escolas públicas estaduais do Rio Grande do Norte e identificaram mecanismos de implantação de Gestão Democrática nestas escolas coexistindo com mecanismos gerenciais. Ou seja, a existência de um não implica na ausência do outro, e a velha gestão centralizadora pode continuar em meio às novas abordagens.

Para a afirmativa “A Gestão Democrática da Educação Básica depende da participação de todos os profissionais de ensino (gestores, professores, coordenadores etc.)” todos os entrevistados concordaram plenamente. Mais uma vez os professores demonstraram plena consciência da necessidade de participação de todos para que a gestão democrática da escola se perfaça. Tal posicionamento é o passo inicial para que o cenário saturado por práticas centralizadoras se modifique. Sobre essa questão, Neto e Castro (2011), ao perguntarem a equipes responsáveis pela gestão das escolas por eles pesquisadas, concluíram que os itens mais importantes, segundo as equipes foram, nesta ordem: cumprir a legislação; dinamizar o trabalho coletivo; definir as ações da escola e, por último, envolver a comunidade/escola.

Para a pergunta “É melhor para a organização da escola que o Gestor tome as decisões mais importantes sozinho” a maioria dos entrevistados (55%) discordou plenamente; 30% concordaram em parte e 15% concordaram plenamente (Figura 06).



Figura 06 – Gráfico das respostas dos professores à questão “É melhor para a organização da escola que o Gestor tome as decisões mais importantes sozinho (Gestão centralizadora)”.
 Fonte: Pesquisa.

Mais uma vez os professores se dividiram significativamente, com uma maioria acreditando que o gestor não deve ser o único responsável pelas decisões mais importantes, e uma parcela significativa (15%) acreditando que o gestor deve ser o responsável por elas. Novamente encontramos resquícios do modelo de gestão centralizadora ainda presente na escola. Toccolini (2013), investigando uma escola do município de Ronda Alta-RS, concluiu que a gestão da escola estudada é feita “através do diálogo da participação de todos os envolvidos no processo educativo, de ações conjuntas, trabalho em equipe, ou seja, através da participação de todos os segmentos da comunidade escolar” (TOCCOLINI, 2013, p. 30). Nessa instituição as decisões são tomadas por todos, e não apenas o diretor, notadamente a figura sobre a qual normalmente recaem todas as responsabilidades. Percebemos, por meio deste exemplo, o quão importante é o envolvimento de toda a comunidade escolar, de forma que todos tenham voz e vez na resolução dos problemas educacionais, saindo da posição de simples expectadores.

Para a afirmativa “É possível aplicar princípios da Administração Empresarial no espaço escolar com evidentes ganhos educacionais, uma vez que ambas as instituições funcionam de forma parecida” a maioria dos entrevistados (75%) concordou em parte; 15% discordaram plenamente; 5% concordaram plenamente e 5% não souberam responder (Figura 07).



Figura 07 – Gráfico das respostas dos professores à afirmativa “É possível aplicar princípios da Administração Empresarial no espaço escolar com evidentes ganhos educacionais, uma vez que ambas as instituições funcionam de forma parecida”.

Fonte: Pesquisa.

A maioria dos entrevistados (75%) demonstrou crença parcial no modelo de gestão empresarial como possível de aplicação na escola, enquanto uma parcela significativa discordou plenamente. Percebe-se aqui que os professores parecem não concordar com a eficiência da Teoria Geral da Administração na realidade escolar. Tredezini e Silva (2006) analisaram as possíveis articulações entre o universo administrativo e o universo pedagógico da escola, e concluíram que estratégias de gestão de empresas podem ser aplicadas em instituições de ensino. Contudo, a aplicação precisa ser analisada criticamente e adaptada à realidade de cada instituição.

Para a afirmativa “É preferível que o Gestor dê autonomia total aos professores, de forma a descentralizar a Gestão Escolar” 55% dos entrevistados concordaram em parte e 45% discordaram plenamente (Figura 08). Os professores se dividiram nessa questão, pois, ao mesmo tempo em que reconhecem a necessidade de mecanismos de gestão mais democráticos, parecem necessitar da figura de um gestor que tome para si as decisões. Esse posicionamento parece ser resquício de uma gestão centralizadora, que sempre se fez presente (e ainda se faz) no cenário educacional brasileiro, de difícil superação, pois já faz parte do ideário popular de necessidade primeira da escola, quando, na verdade, uma gestão compartilhada e menos centralizada se mostra mais adequada aos desafios do nosso século. Já não é possível gerir a escola, seus recursos e necessidades com o uso de um modelo de gestão que privilegie poucos quando, na verdade, a escola é de muitos e

para muitos, representando um ambiente democrático.



Figura 08 – Gráfico das respostas dos professores à afirmativa “É preferível que o Gestor dê autonomia total aos professores, de forma a descentralizar a Gestão Escolar”.

Fonte: Pesquisa.

Percebe-se, portanto, que os professores entrevistados reconhecem a importância da Gestão Democrática da Educação Básica no processo de melhoria da Educação em nosso país, ao mesmo tempo em que parecem necessitar de um gestor como referência para o trabalho educacional, sugerindo uma dependência do modelo tradicional centralizador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo o que foi exposto conclui-se que o modelo de gestão educacional mais adequado para a atual realidade é a Gestão Democrática da escola, mas não a que se tem feito, com ares de novidade, mas ele cerne centralizador – é preciso aplicar a teoria na prática. É necessária uma gestão democrática real, onde todos possam participar da tomada de decisões quanto ao uso dos recursos escolares e a solução de problemas.

Para que tal gestão se concretize é preciso, primeiramente, conscientização quanto ao papel da comunidade escolar e de cada segmento dela na tomada de decisões. Os professores entrevistados demonstraram possuir tal consciência, ainda que pareçam se manter ligados a uma necessidade de um “gestor-líder”, resquícios de um modelo de gestão

extremamente centralizador.

6 REFERÊNCIAS

AMARAL, Ivan Luiz Martins Franco do; NUNES, Everardo Duarte. Os conceitos de gestão e administração: aplicação ao estudo das gestões dos diretores da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 6, n. 13, p. 67–81, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/28092>. Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: 09 jun. 2022.

DRUCK, Maria da Graça. Globalização e Reestruturação Produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, v. 74, n. 2, p. 31-48, 1999. Disponível em: <http://old.scielo.br/pdf/rep/v19n2/1809-4538-rep-19-02-271.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

FREITAS, Katia Siqueira de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 47-59, 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2636/2374>. Acesso em: 06 jun. 2022.

GARBIN, Tereza; ALMEIDA, Janaina. **Gestão Escolar Democrática: limites e possibilidades – uma discussão sempre necessária**. 2010. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/865-2.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e Ação Gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.304-318, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/vg7SLbhSHrDGqLVKP6GtgWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 de jun. 2022.

KUENZER, Acácia Zeneida. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios pra a gestão**. 2014. Disponível em: <http://www.drb-m.org/av1/AsmudancasnomundodotrabalhoeaEducacaotexto2.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

MARTINS, Ludmilla de Medeiros. **Estudo Comparativo entre Conceito Geral de Administração e a Gestão Escolar**. Monografia (Graduação em Pedagogia). Escola de Formação de Professores e Humanidades, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2021.

MAYER, Polyane Passos; CANOPF, Liliane. A correlação entre a administração geral e a administração escolar. **Synergismus scyentifica**, v. 3, n. 1, 2008. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/421/197>. Acesso em: 09 jun. 2022.

MENDONÇA, Erasto. **A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto**. 2000. Disponível em: http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt_05_13.pdf. Acesso em: 06 jun. 2022.

NETO, Antônio Cabral Neto; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão Escolar em

Instituições de Ensino Médio. **Educação & Sociedade**, vol. 32, p. 745-770, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jun. 2022.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876–900, 2021. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>. Acesso em: 9 jun. 2022.

OLIVEIRA, José Pedro Garcia. Práticas de Gestão Democrática Escolar na Educação Básica do Município de Cametá/PA/Brasil: reflexões atuais. 2013. Disponível em: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/JosePedroGarciaOliveira_GT2_integral.pdf. Acesso em: 06 jun. 2022.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, vol. 174, p.255-290, 1992. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Gestao-da-escola-publica-a-participacao-da-comunidade.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, vol. 28, p. 11-23, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/298/29828202.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1–19, 2017. Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/retepe/article/view/10692>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, vol. 25, p.123-140, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWV/kxxbhpGkqvckvkH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 jun. 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, vol. 17, p. 159-241, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/rY9xqhfrzkYyVdCXnyHD9TK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jun. 2022.

TOCCOLINI, L. P. A **Gestão Democrática no Espaço Escolar: educar para a cidadania**. 2013. 38f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Programa de Pós Graduação em Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

TREDEZINI, Adriana de Lanna Malta, SILVA, Jefferson Idelfonso da. Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto. **Educação e Filosofia**, vol. 20, p. 163-185, 2006. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/418/440>. Acesso em: 06 jun. 2022.

VIEIRA, Lidiane; CARVALHO, Nerci Maria Rezende. A importância da gestão de pessoas nessas organizações. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/16>. Acesso em: 09 jun. 2022.

SOBRE OS AUTORES

AUTOR 1: Mestre em Biociências e Biotecnologia e Doutor em Biotecnologia Vegetal pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Licenciado em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Licenciado em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO); Especialista em Educação Ambiental e Sustentabilidade (UCAM/PROMINAS); Especialista em Gestão Escolar Integrada (UCAM/PROMINAS); Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância (PIGEAD/LANTE/UFF). Atualmente é professor de Biologia do Estado do Rio de Janeiro e Tutor Presencial do Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas Modalidade EAD UENF/CEDERJ – Polo Bom Jesus. Email: oliveiradasilvaleo@gmail.com

AUTOR 2: Mestre em Biociências e Biotecnologia e Licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Graduanda em Análises Forenses e Perito Criminal pela Universidade Estácio de Sá; Atua como Docente das disciplinas Biologia/Química/Física na Secretaria Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC) e na Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC), vinculada à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia; Tutora Presencial do Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas Modalidade EAD UENF/CEDERJ – Polo São Fidelis; Coordena o Projeto de Extensão Universitária Educação, Ciência e Saúde na Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); e também atua como designer gráfico na Empresa D'artes. Email: deisepaes@pq.uenf.br

AUTOR 3: Graduada em Licenciatura em Ciências Biológicas (UENF) e Mestre em Biotecnologia Vegetal (UENF), pelo Laboratório de Química e Funções de Proteínas e Lipídios. Pós-Graduação em Tecnologias Digitais e Educação pela Multivix. Tutora Presencial do Curso de Licenciatura em Ciências Biológicas Modalidade EAD UENF/CEDERJ – Bom Jesus. Divulgadora Científica da página @bio_diversidade_, com o objetivo de promover a democratização da ciência e assim contribuir para uma sociedade mais bem informada. E-mail: juliabio.diversidade@gmail.com