

REVISTA TÓPICOS

O GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO CHÃO DA ESCOLA

DOI: 10.5281/zenodo.12696867

José Reinado Mendonça Moura¹

RESUMO

O objetivo geral deste artigo é analisar os principais desafios do gestor escolar no processo administrativo e na construção de práticas pedagógicas. Assim analisar a temática em pauta Gestão Educacional e os Principais Desafios em Administrar uma Escola de Ensino público. A pesquisa tem o objetivo de conhecer o processo administrativo e o acompanhamento das ações pedagógicas, de forma a averiguar especificamente o trabalho do gestor no chão da escola. A metodologia utilizada teve como base um levantamento bibliográfico a partir da realidade da administração e organização de uma instituição de ensino público. Onde foi possível relatar o processo histórico da gestão escolar e do perfil do gestor. Sabe-se que o gestor é uma peça fundamental na obtenção de resultados positivos diante das dificuldades enfrentadas no dia a dia educacional. Para tanto, é preciso que o gestor educacional se empenhe e busque alcançar resultados satisfatórios, para se obter tal propósito é necessário promover momentos formativos da equipe e participar junto com a mesma em sua construção, valorizando e acreditando no desempenho e qualificação profissional,

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

motivando-o a se aperfeiçoar constantemente, aprender novos métodos de ensino, novas técnicas de aprendizagem em prol das dificuldades dos alunos, novas aplicações de tecnologia na realidade escolar, mostrando que também está disposto a assimilar novos modelos de gestão e a adotar procedimentos para tornar-se menos burocrático e mais eficiente.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Gestor Educacional; Desafios. Práticas Pedagógicas.

ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze the main challenges faced by school managers in the administrative process and in the construction of pedagogical practices. Thus, we analyze the topic at hand in Educational Management and the Main Challenges in Managing a Public School. The research aims to understand the administrative process and the monitoring of pedagogical actions, in order to specifically investigate the work of the manager on the school floor. The methodology used was based on a bibliographical survey based on the reality of the administration and organization of a public education institution. Where it was possible to report the historical process of school management and the profile of the manager. It is known that the manager is a fundamental player in obtaining positive results in the face of the difficulties faced in everyday educational life. To this end, it is necessary for the educational manager to commit himself and seek to achieve satisfactory results, to achieve this purpose it is necessary to promote formative moments for the team and participate together with it in its construction, valuing and believing in performance and professional qualification, motivating it to constantly improve, learn

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

new teaching methods, new learning techniques to address students' difficulties, new applications of technology in school reality, showing that they are also willing to assimilate new management models and adopt procedures to become less bureaucratic and more efficient.

Keywords: School Management; Educational Manager; Challenges. Pedagogical practices.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo refletir acerca dos desafios e das práticas do gestor escolar e sua atuação na prática pedagógica numa perspectiva que reúne os procedimentos comuns da administração de uma instituição escolar, tais como vislumbrar a comunidade escolar como sendo uma forte aliada na construção da aprendizagem de seus alunos, observar e avaliar a situação educacional do qual estão inseridos os alunos.

Com base nesse contexto, o objetivo primordial deste estudo é, pois, investigar quais são os desafios da gestão educacional frente às interações que ocorrem na escola, essencialmente entre gestão e corpo escolar, identificando quais são as ações que fazem o diferencial frente às atribuições dos gestores, segundo os princípios da gestão democrática para uma educação de qualidade.

O gestor em sua prática na escola possui inúmeros desafios, tudo o que acontece com a instituição é, de certa forma, sua responsabilidade, seu papel é conduzir desde a atuação do corpo docente garantindo que sejam devidamente qualificados e trabalhem motivados. O gestor em sua função

REVISTA TÓPICOS

deverá estar atento para toda a demanda que emergem nas repartições da escola, desde a Secretaria, departamento financeiro, almoxarifado, limpeza e conservação, alimentação, monitoria, inspecionamento, portaria, ou seja, toda a instituição está sob sua responsabilidade, ele é a peça principal da organização e deve zelar pelo interesse de todos os envolvidos. Portanto, o gestor educacional precisa ter um conhecimento geral da realidade educacional para agir diante das demandas no cotidiano da escola.

A gestão democrática se faz necessária para a melhoria da educação, pois a educação necessita de pessoas parceiras comprometidas e engajadas que interagem entre si. É importante se ter uma gestão democrática para que se envolva toda a equipe entre elas: equipe diretiva, professores, orientadores, funcionários e a comunidade escolar envolvidos na gestão para um só objetivo, uma educação acessível de qualidade para todos e que inspire uma visão de futuro igualitário, baseado em um projeto transformador.

A contribuição da comunidade escolar é significativa, portanto é preciso tomar atitudes que realmente demonstrem aceitação e incentivo, atribuindo os resultados aos autores da solução para que outros membros da equipe também se manifestem sentindo-se estimulados a manifestarem as suas opiniões e a contribuírem para a solução de problemas.

2 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

É importante que o gestor escolar consiga estabelecer uma relação de parceria com a sua equipe, pois na maioria das vezes em sua tomada de decisão a estratégia é importantíssimo o consenso coletivo da equipe para

REVISTA TÓPICOS

obter comprometimento e colaboração, buscando atender às necessidades de todos os setores da escola de forma integrativa, oferecendo suporte para os envolvidos na formação dos alunos. Democratizar o Processo de tomada de decisões, seja pela otimização de processos ou pela formação continuada é a tônica importante para unir a equipe em torno de um projeto de excelência. Com base no exposto, a professora Paschoalino, salienta que:

[...] a gestão escolar tem preconizado que a posição de liderança educacional e a expectativa de democracia passariam a ser responsabilizada pela qualidade do ensino ofertado. As premissas de atuação dos gestores escolares, recomendadas pelos valores normativos, foram alicerçadas sob os princípios de liderança, de participação coletiva, de eficiência, de competência e de qualidade. (PASCHOALINO, 2017, pag. 117).

Faz-se necessário que o gestor adotar uma relação de parceria com sua equipe em busca de solução, e não apenas de cobranças para obter resultados, e assim, será possível construir uma equipe proativa e eficiente.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Se o trabalho pedagógico não tem o resultado que o gestor deseja, possivelmente não é porque o corpo docente não está interessado em alcançar a excelência, porque todo educador deseja trabalhar em uma instituição que valorize seu empenho e sua capacidade de avançar, um fator que comumente impede uma instituição de alcançar o nível de excelência pode sim, ser a incapacidade que o gestor tem de não reconhecer e valorizar as habilidades de seus colaboradores quando eles desenvolvem com maestria suas funções, ou quando, eles tomam uma decisão acertadíssima para resolver um nível de complexidade.

O gestor educacional deve ter em sua atuação espírito de líder, precisa ser um motivador de sua equipe, possuir dinamismo, responsabilidade, criatividade e gerar um clima saudável, tranquilo e transformador de atitudes e estímulos para com os integrantes do corpo docente para que sigam em direção a uma escola transformadora, autônoma, participativa visando potencializar os ideais educacionais, incentivando a participação crítica e transformando a escola num verdadeiro espaço de construção do conhecimento. Dentro desta perspectiva, Lück, (2014, p. 96, apud LÜCK, 2006a) enfatiza que:

A gestão escolar e a gestão pedagógica devem receber a devida atenção de modo a evitar que uma delas fique defasada, prejudicando a qualidade e o sucesso da instituição. A gestão

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

pedagógica é um pilar da gestão educacional e o gestor que almeja um resultado qualitativo no trabalho pedagógico deve interagir, cooperar, comunicar e motivar sua equipe, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais mediante situações cotidianas do convívio escolar, ressignificando novas práticas num contexto sócio histórico comprometido com a preparação para o futuro adquirindo conhecimentos e desenvolvendo competências que forme educandos aptos a marcar uma presença na sociedade do amanhã. (LÜCK, 2014, pag. 96).

Entende-se, portanto, que para um gestor conduzir uma boa gestão é preciso que ele assuma o papel de mediador e articulador das propostas pedagógicas, buscando solidificar a participação coletiva através das discussões, reflexões, ações e avaliações constantes do seu desempenho na gestão, ser comprometido com a comunidade escolar, fortalecendo os laços de união entre seus colaboradores, um hábito democrático, assegurando companheirismo e a compreensão de que um trabalho em parceria garante

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

melhoria generalizada que, por consequência, traz melhoras nos indicadores e diminuição do abandono e da reprovação.

O gestor, de hoje sem dúvida, enfrentará grandes desafios e mudanças. Todavia deverá se manter seguro de sua responsabilidade e compromisso ao serviço da educação, pois precisa se adequar as novas concepções, o novo cenário educacional. O gestor deve estar atento para toda sua tomada de decisões, pois as mesmas serão frutos das decisões coletivas, oriundas do consenso obtidos com a participação de todos os membros envolvidos nesta estrutura educacional.

BASE HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

O entendimento histórico da administração escolar se deu pela busca de releitura no passar da história, com inícios primórdios da humanidade no comportamento e organização das tribos das famílias, no trabalho como um todo da humanidade, na administração dos governantes, no desenvolvimento das ciências e na área educacional. Percebe-se que a administração tem passado por vários processos e mudanças juntamente com a educação como afirma Carvalho, (2003, p.11) quando diz que:

Apartir da tribo da família, da igreja, do exército ou do estado, é acompanhado o desenvolvimento da complexidade da sociedade humana através dos tempos, foram

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

surgindo propostas de administração. Na antiguidade os egípcios apresentam princípios administrativos que norteiam seus projetos arquitetônicos, enquanto os babilônios elaboram o código de Hamurabi, que orientou o povo no princípio de trabalho. Aristóteles na Grécia estabeleceu princípios para o desenvolvimento de atividades científicas. Em Roma, estabelecem-se princípios de governo fundamentados no conceito de ordem.

Desde o surgimento da educação formal, as primeiras escolas foram se organizando, houve-se a necessidade de organização. Assim fez necessário ter pessoas capacitadas para administrarem instituições escolares, tendo controle das situações cabíveis, e que fosse capaz de gerir o modelo de escola, dessa forma para alcançar os objetivos almejados, a partir dessa necessidade, então surgiu o gestor administrador para averiguar as atividades realizadas no interior das escolas.

Compreende que a administração da educação é um dos elementos que se completam: normas, diretrizes e práticas pedagógicas. Nesses elementos, encontram-se diversos fatores que, na sua totalidade, incluem políticas

REVISTA TÓPICOS

públicas educacionais, planejamento, gestão e avaliação de desempenho educacional. Dessa forma, a prática educativa onde se organiza, planeja avalia, é onde a sociedade esta incluída de forma geral, tendo como responsável o gestor que faz o papel de administrador educacional, nesse aspecto, são os mais diversos fatores que inclui nas ações desse profissional, uma politica de planejamento relacionado às suas ações no ambiente escolar.

Seguindo o mesmo raciocínio é possível perceber que a totalidade de práticas educativas são fatores de gestão escolar construídas na complexa teia das relações políticas e demandas sociais, oriundas de fatores, que historicamente fez produzir a existência de toda história de uma organização educacional escolar.

Historicamente, essa foi à trajetória que marcou a necessidade da existência da organização e do controle a supervisão/inspeção necessária, que mais tarde, configurou-se como administração da educação, a partir da transposição da teoria da administração de empresas para o campo educacional no séc. XX. (HANGEL, 2009, p.31).

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Porém a trajetória da história da organização/gestão, que ficou marcada pela necessidade de ter uma organização, que tivesse a frente um controle das atividades desenvolvidas. E para tanto, era necessário ter supervisão sobre os serviços realizados naquele período. Dessa forma no século XX passou-se então a teoria da administração das empresas a expandir com o campo educacional, configurando-se como administração da educação.

A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL

A administração escolar no Brasil, aos poucos vai perdendo espaço, e passa-se a ser chamada de gestão escolar, pela necessidade que surge, entre o novo trabalho entre as pessoas e as escolas, no sentido de qualificação e preparação para atuarem no mercado de trabalho. O que faz com que as políticas da gestão sejam olhadas de forma diferente e priorizadas.

A partir de então, os estudos ganharam um novo olhar, mais crítico à (política da) educação. A administração convertendo-se em gestão. A hipótese que levantam para explicar esta mudança é a de que os estudiosos do campo passaram a observar a face política da gestão educacional/escolar com prioridade e mais atenção, com receio da identificação dos seus trabalhos com uma perspectiva mais tecnocrática e conservadora e, neste sentido, contrária à direção apontada pelos estudos mais críticos, deixaram de utilizar o termo administração educacional pela sua associação com a área da administração geral de empresas.

REVISTA TÓPICOS

Passando ao uso preferencial de gestão educacional, o que poderia destacar a concepção mais politizada na investigação e mesmo na constituição do campo. Pois a gestão escolar se adéqua melhor ás novas formas de políticas e mudanças na sociedade.

No entanto pode-se observar que essa discussão sobre as nomenclaturas já se fazia presente na visão de outros autores. Nunes (2014, p. 07) relata que:

No final do século passado, mais especificamente nos anos 1990, o termo administração escolar perde espaço, então a gestão escolar começa a ganhar centralidade significativa no contexto educacional brasileiro. As Políticas públicas do país voltam-se para a importância de ser realizada uma boa gestão na escola visando a uma educação de qualidade.

É notório que, a administração escolar ao receber uma nova nomenclatura diante da visão social, a gestão escolar entra na sociedade educacional trazendo um novo cenário, eassim, ganhando espaço nos ambientes

REVISTA TÓPICOS

escolares. No entanto, nesse momento, surge outro cuidado com as políticas públicas, nas quais as discussões de estudiosos volta-se para um novo direcionamento nas escolas, visando educação com qualidade. Pois o ensino em oferta passa a ser associado com qualidade, e a educação passa ser vista como “educação de qualidade”, valorizando no momento o melhor desempenho dos profissionais atuantes no campo educacional.

PRINCIPAIS DESAFIOS DE UM GESTOR EDUCACIONAL EM ADMINISTRAR UMA ESCOLA DE ENSINO PÚBLICO

Percebe-se que atualmente os novos desafios que afligem os gestores escolares, estão atrelados a uma mudança de concepções, com um olhar mais estratégico, empreendedor á valorização do ser humano como principal agente de transformação da realidade educacional, neste contexto ele precisa trabalhar em equipes, valorizando-os e incluindo todos na busca por uma educação melhor para todos.

Sendo assim, os desafios encontrados durante atuação do gestor escolar no âmbito escolar, pode-se estar ligado a um trabalho centralizador, individualista, não valorizando o diálogo e a participação dos demais funcionários em conjunto. Uma vez que, uma equipe que trabalha unida consegue superar os problemas do cotidiano. E juntos em prol de único objetivos a equipe conseguem criar, instrumentos e ferramentas que venham beneficiar os saberes o crescimento dos profissionais e alunos daquele ambiente escolar.

REVISTA TÓPICOS

A democracia é um caminho que se faz mediante reflexões prévias a respeito dos objetivos que se realiza na prática cotidiana escolar e social, porém, a gestão democrática é aquela que consegue encontrar um ponto de equilíbrio entre diversas opiniões e expectativas. Isso significa dizer que quando se fala em gestão participativa no âmbito da escola pública refere-se a uma relação entre desiguais onde encontrarão uma escola sabiamente desaparelhada no ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam, e também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica.

No entanto, caminhar para a democratização é buscar soluções através da participação de todos, superar os desafios e assim encontrar um ponto de equilíbrio em meio a diversas opiniões, para que possibilitem uma nova construção, que só será possível através do envolvimento, ou seja, de uma gestão participativa. Na lei de diretrizes e bases da educação (LDB) de n. 9394/1996, a gestão democrática do ensino público, esta inserida no artigo 14, que dispõe no Art. 14 – os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:– participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola:II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Conclui-se, portanto que os gestores escolares são profissionais competentes, apesar de superar, transformando a realidade da escola diante de tantas dificuldades, limitações e desafios, enfrentados por eles no chão da escola frente à gestão escolar. Os desafios enfrentados em seu dia a dia são entraves difíceis de superar, por isso, este profissional deve ter consciência de seu próprio papel dentro do espaço escolar, refletindo e avaliando sobre seu trabalho constantemente, para que seja possível um ensino de qualidade seja o reflexo da excelência de uma gestão escolar construída e planejada sobre um papel social humanizado, questões temáticas levantadas neste artigo, é necessário que o Gestor Escolar seja democrático, participativo, atualizado, ativo, responsável, visionário, motivador, tenha conhecimento das problemáticas da escola e liderança, logo com essas qualidades cumprirá o papel do diretor escolar e conduzirá a instituição ao sucesso.

Por fim, o trabalho do gestor escolar deve ser realizado com entusiasmo e perseverança, para que aos demais se repasse a ideia de que juntos gestor, professor, funcionários, alunos, pais, comunidade escolar, podem transformar a realidade da escola, superando as faltas, desafios, dificuldades e assim torná-la mais inovadora e competente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, António. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. *Revista Lusófona de Educação*. 2017. Acesso em 28/05/2022.

REVISTA TÓPICOS

ANDREOTTI, Lina Azilde. A administração escolar na era de Vargas e no nacional desenvolvimentismo. revista,histedbr.campinas.ag. 2006p. 102-123.

ARANTES, Elaine,Cristina. Liderança: reflexão e ação. Curitiba: instituto federal do Paraná. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. LEI DE DIRETRIZES E BASE-LEI 9394/96 / LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.BRASILIA-BR.

CÁRIA,N. Pena. ANDRADE, N.Lambert de: Gestão democrática na escola: em busca da participação e liderança. Revista eletrônica de educação. Ano 2016, v.10, n, 03 , p. 9-24.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de. Gestão escolar / organização... [et al.]. - Maringá, PR : Secretaria de Estado da Educação do Paraná : Universidade Estadual de Maringá, 2008.

CARVALHO, Luís Cláudio Rodrigues de. A Apropriação de Resultados do PROEB e as Estratégias Utilizadas por Duas Escolas de Ensino Fundamental da Rede Estadual de Ensino de Juiz de Fora. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/2264/1/luisclaudiorodriguesca>
Acesso em: 25 de maio de 2022.

CARVALHO, Rita de Cássia Dias de Oliveira. A importância do projeto político pedagógico para escola. Publicado Dezembro de 2003. Estância /SE

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

CASTRO, Ana Paula Pádua, Pires de. A gestão dos recursos financeiros e patrimonial da escola. Curitiba, Ed. Intersaberes, 2014.

CAVALCANTI, Lilian. Os desafios da Gestão Escolar. Direcional Escola – A Revista do Gestor Escolar. Disponível em: <https://dircionalescolas.com.br/os-desafios-da-gestao-escolar/>. Acesso em: 26 de mai. de 2022.

DELORS, Jacques: educação: um tesouro a descobrir. 7ed. São Paulo, Cortez. Unesco 2012.

DRABACH, NeilaPedrotti. Constituição histórica de um campo teórico: da administração escolar à gestão escolar democrática. Publicado 2009. Santa Maria.

ESCOLAWEB LTDA. O Papel Do Diretor Escolar No Sucesso Da Instituição. Ano de Publicação, 2017. Disponível em: <https://www.escolaweb.com.br/blog/gestao-escolar/o-papel-do-diretor-escolar-no-sucesso-da-instituicao/>. Acesso em: 28 de maio de 2022.

EscolaWeb. Gestão escolar e gestão pedagógica: diferentes e complementares. Disponível em: <https://www.escolaweb.com.br/blog/gestao-escolar-e-gestao-pedagogica-diferentes-e-complementares/>. Acesso em: 28 de maio de 2022.

FELDEN, Eliane, Lourdes de.(org). O pedagogo no contexto contemporâneo: Desafios e responsabilidades. Revista vivencias, vol, 09, n 17, p.68-82. Outubro 2013.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). gestão democrática da educação: atuais tendências novos desafios. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FILIPPIN, Tagiane Michele. Gestão Escolar Democrática: Dificuldades, Especificidades E Possibilidades A Partir Da Revista Nova Escola. UFSM – 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/512/Filippin_Tagiane_Miche_sequence=1. Acesso em: 26 de maio de 2022.

GELATTI e MARQUEZAN. Contribuições Da Gestão Escolar Para A Qualidade Da Educação. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/10825/pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2022.

Gil, Antonio Carlos: Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GOLDEMBERG, José. O repensar da educação no Brasil. publicado em maio de 1993. Scielo.

GONÇALVES, Andréa de Oliveira, GONÇALVES, Rodrigo de Souza, TAVARES, Adilson de Lima. O olhar dos conselheiros de educação sobre os relatórios de prestação de contas, Brasil. publicado em 2011. São Paulo.

Hangel, Mary (org) supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação. 3 ed. Campinas sp. Editorapapirus, 2009.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

HORA, Dinair Leal da. Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva. 14 ed. Campinas, SP. Editorapapirus, 1994.

LIBANEO, Carlos, José. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 2008.

LOPES, Tatiana Raquel Wilde. Os Principais Desafios do Gestor Democrático na Atualidade. Brasil Escola – Meu Artigo. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/os-principais-desafios-gestor-democratico-na-atualidade.htm>. Acesso em: 28 de maio de 2022.

LUCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ, vozes, 2014.

MAIA, P, B. COSTA m, a. T. Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político pedagógico. 1 edição. Curitiba. Intersaberes, 2013.

NEVES, Ana Paola. Blog – FCE. O Reflexo Da Gestão Escolar Na Qualidade Do Ensino. Ano de Publicação 2018. Disponível em: <http://fce.edu.br/blog/o-reflexo-da-gestao-escolar-na-qualidade-do-ensino/>. Acesso em: 27 de maio de 2022.

NUNES, Souza, Conceição Carla, COSTA, Marisa Vorraber. Administração e gestão na escola: para além de uma questão semântica. Publicado em Outubro de 2014 Acesso em Pesquisado 26/05/2022.

REVISTA TÓPICOS

PARO, Vitor, Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 16 edição. São Paulo. Cortez 1990.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Desafios da Gestão Escolar, 340p. Belo Horizonte: Studium Eficaz. MG, 2017.

PEREIRA, Luzia Alves e VIEIRA, Leociléa Aparecida. Os Desafios Da Escola Pública Paranaense Na Perspectiva Do Professor PDE. O Índice De Desenvolvimento Da Educação Básica (Ideb), Como Norteador Da Qualidade Educacional: Analisando Seus Pressupostos Teóricos. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos/pdebusca/producao/1619393131.pdf>
Acesso em: 29 de maio de 2022.

SANTOS, Felizardo, Josenilson dos. Gestão escolar: novo paradigma de uma gestão participativa. 2010. < http://educonse.com.br/2010/eixo_04/E4-48.pdf > acesso em 27 de maio de 2022.

SILVA, Enedina Pereira. O conselho escolar participando da gestão democrática. Publicado em 2018. Palmas Tocantins.

SOUZA, Ângelo Ricardo. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. 2008, v. 24, p. 51-60. abril.

SOUZA, M, D.L. RIBEIRO, M. S. S. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. Espaço do currículo, v. 10. N, 01, p. 106-122. Abril, 2017.

REVISTA TÓPICOS

WITTMANN. L, Cklippel, s. R. A prática da gestão democrática no ambiente escolar.1 edição. Curitiba. Editora intersaberes, 2012. p, 171.

¹ Doutorado em Ciência da Educação pela Faculdade Interamericana de Ciências. Sociais. E-mail: mreinaldomendonca@gmail.com