

AS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA

Fernanda Karina Souto Maior de Melo ¹

Givanildo da Silva ²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é refletir a respeito do perfil, papel e atribuições dos gestores escolares da rede pública, por ser uma função que promove a mediação dos eixos do processo educacional. Sendo assim, refletimos a respeito do papel do gestor escolar como articulador principal do processo educativo, buscamos nos teóricos subsídios da sua atuação na dimensão pedagógica e contextualizamos, a partir da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. A metodologia foi sistematizada a partir da abordagem qualitativa e nas pesquisas bibliográfica e documental. Como principais resultados, confirmamos que a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar foi organizada com o escopo de tornar-se um instrumento norteador aos aspectos do exercício profissional do gestor escolar, de forma a contribuir na definição de políticas públicas educacionais na atualidade.

Palavras-chave: Gestor escolar, dimensão pedagógica, Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

INTRODUÇÃO

O direito à educação pública é uma conquista que foi garantida por meio de diferentes lutas e tensões da sociedade civil em prol de uma educação para todos. Compreendendo que a escola pública preza por um ensino adequado à promoção do conhecimento no intuito de contribuir para a formação intelectual do sujeito, como também de desenvolver cidadãos críticos, reflexivos e atuantes na vida em sociedade de maneira que assumam seu espaço e estejam preparados para contribuir com a formação de uma sociedade mais igualitária, o espaço escolar é a dimensão em que as múltiplas possibilidades de aprendizagem deve acontecer. Sabendo que essa é uma tarefa complexa, pois trata-se de propiciar ao sujeito histórico, meios de se estruturar, enquanto cidadão que idealiza seus projetos de vida e ao mesmo tempo vislumbra ações para colocá-lo em prática, é que se faz relevante compreender a respeito das atribuições e competências do gestor escolar, enquanto profissional que tem a possibilidade de articular e ser o propulsor

¹ Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, nandasoutomaior@hotmail.com ;

² Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, givanildopedufal@gmail.com .

de um processo educacional condizente com as necessidades e as propostas da sociedade contemporânea.

Nessa perspectiva, o gestor escolar assume um importante papel, devendo ser um profissional proativo e que esteja compromissado com o eixo pedagógico, com práticas emancipatória, participativa, inclusiva e com a formação dos sujeitos. Sendo assim, o diálogo manifestado neste trabalho busca subsidiar a atuação do gestor escolar, desvendando os possíveis entraves para que sua atuação, no eixo pedagógico, corresponda as competências elencadas na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

Nesse sentido, este trabalho possui o objetivo de refletir a respeito do perfil, papel e atribuições dos gestores escolares da rede pública, por ser uma função que promove a mediação de todos os eixos do processo educacional. A defesa por uma educação para todos está atrelada a uma gestão democrática e emancipatória, na qual a efetivação do cumprimento do papel do gestor escolar faz toda a diferença.

Assim, coadunando com as ideias de Paro (2010) que considera o papel do gestor escolar uma importante dimensão da prática escolar, merece receber atenção e o maior número de estudos possíveis, uma vez que ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola. O presente trabalho está dividido nas seguintes seções: a metodologia utilizada na pesquisa, a atuação do gestor escolar da rede pública, uma contextualização a respeito da matriz de competência do gestor e, por fim, as considerações a que se chegou.

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho utilizamos a abordagem qualitativa e recorreremos a pesquisa bibliográfica e documental. A abordagem qualitativa consiste no caráter subjetivo do objeto analisado, de forma a proporcionar inclusive a ampliação da compreensão do pesquisador em relação ao seu objeto de estudo. Sendo assim, empregaremos como técnicas para a coleta de dados, a análise documental.

Segundo Lüdke e André (1986, p. 39):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte “natural” de informações. Não são

apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto.

Nesse sentido, a análise de documentos propicia o conhecimento de fatos, situações e informações que dizem respeito a uma realidade específica. Por meio destes saberes, oriundos dos documentos, o pesquisador consegue ter uma perspectiva mais ampliada, já que acessa diversos aspectos desde a história, o tempo, os sentidos implícitos e explícitos em determina o objeto, o que se torna necessária na composição de comprovação das inferências do pesquisador. No caso deste trabalho utilizou-se da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, constitui-se elemento fundamental para a estruturação da pesquisa científica. É necessário que o pesquisador conheça as possibilidades de busca dessas referências, que podem ser desde livros, até teses e artigos científicos, retirados de *sites* de periódicos e portais acadêmicos, entre outros. Além disso, existe a construção teórica de autores e pesquisadores que se tornaram referência em determinado campo do conhecimento, o que favorece o alicerce do trabalho, necessitando que o pesquisador identifique qual vertente epistemológica melhor abrange sua temática (PIZZANI *et al.*, 2012). Nesta lógica, foram utilizadas nesta pesquisa o referencial que discute sobre a atuação do gestor escolar, com base em, Saviani (1980), Paro (2010), Libâneo (2004), Luck (2000) e outros.

O GESTOR ESCOLAR: ARTICULADOR DO PROCESSO EDUCACIONAL

Em decorrência das transformações ocasionadas na sociedade, seja por conquistas manifestadas nos princípios constitucionais ou por reestruturação e reorganização do Estado, as atribuições do gestor escolar sofreram inúmeras modificações em seu papel. Contudo, mesmo em meio a tantas transformações, ele possui um papel significativo frente a liderança da escola pública, seja na gestão democrática ou na atual gestão gerencial.

Com base na legislação, foi se tornando possível que a gestão escolar passasse por mudanças gradativas ao longo dos tempos, principalmente no que se refere à autonomia da direção escolar. O papel do diretor que inicialmente era de guardião da escola, no qual supervisionava, controlava, ordenava todas as informações decorrentes do processo

educacional (LUCK, 2000), passou a ser visto, conforme Libâneo *et al.* (2008, p. 289), como um profissional que para exercer sua função com mais qualidade deve:

[...] conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade e etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.) e aprender a estabelecer relações entre estas duas instâncias.

Desse modo, compreendendo que a visão tradicional da gestão escolar não dava oportunidade para um trabalho mais dinâmico e compartilhado, visto que, os demais profissionais não participavam da tomada de decisões, tornando-os meros passivos do processo foi constituída uma nova perspectiva de gestão, esta conduzida com o propósito voltado ao trabalho coletivo.

Percebendo que não cabe mais o posicionamento autoritário, “o gestor contemporâneo tem que dominar o planejamento e ser hábil negociador para a formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas” (CAMPOS, 2010, p. 90). Todavia, as estratégias formuladas devem ser discutidas com todos os profissionais da escola, comprometidos com um trabalho coletivo e eficaz, pois só desta forma é que o gestor assume a posição de “[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (LUCK, 2000, p. 16).

Nessa perspectiva de reestruturação da função do gestor escolar, assim como do ambiente escolar, passou a ser necessário que o gestor tenha seu desempenho ajustado no diálogo, na discussão, no debate, na reflexão e na participação ativa e efetiva da comunidade escolar, de maneira a ocasionar uma gestão participativa e emancipatória, que na visão de Saviani (1980), uma educação essencialmente emancipadora baseia-se em um panorama em que a prática educativa escolar pode ser compreendida como prática social crítica.

Assim, perante a contemporânea estrutura administrativa e didática da escola básica, que permanece enraizada a paradigmas obsoletos, é necessário a proposição de ações capazes de causar transformações a ponto de proporcionar um modelo de unidade de ensino que interaja com uma concepção de mundo e de educação voltada para a formação integral do ser humano histórico. Para tanto, é oportuno que a escola possua

uma gestão que considere a educação em sua totalidade, analisando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como ação social e política.

Nessa circunstância, é relevante analisar que a gestão escolar atual embasada nos preceitos neoliberais e na gestão gerencial, iniciada a partir da década de 1990, passou a exigir um gestor escolar que seja capaz de assumir o papel de gerenciar a unidade de ensino, nos moldes assumidos na gestão das empresas privadas, buscando atingir os princípios da eficiência, produtividade, qualidade e resultados quantitativos (SILVA, SILVA; GOMES, 2020).

Desse modo, o gestor necessita ter em seu perfil, apontando algumas características, como: proatividade, adaptabilidade, criatividade, ser articulador e ter o poder de persuasão. De acordo com Lück (2009), a proatividade do gestor corresponde a uma compreensão de si próprio, como gerente capaz de tomar iniciativas e deliberações em busca de solucionar as questões emergentes, ao mesmo tempo em que tem ciência de que é o responsável pelo direcionamento das condições vivenciadas.

Sabendo que a atuação do gestor é necessária em todas as dimensões educacionais e que o modo que esse profissional articula as ações faz a diferença em uma unidade de ensino, cabe refletir que o gestor escolar necessita de conhecimentos que contribuam com o processo de organicidade da escola, do ensino e da aprendizagem e da lógica posta pelas políticas educacionais. Todavia, entendendo que o aspecto pedagógico, de acordo com Lück (2009), é o elemento central do âmbito educacional, visto que é a dimensão para a qual todas as outras se direcionam, com a intencionalidade de alcançar a formação e aprendizagem dos estudantes, contribuindo para a melhoria dos processos que interferem na promoção da qualidade da educação.

Dessa forma, destacamos que perante a nova gestão pública, na qual existe a busca por atingir uma qualidade educacional que se baseia nos resultados alcançados, acarretando na responsabilização dos profissionais de educação, mormente na figura do gestor escolar, é que o desempenho deste, enquanto impulsionador e articulador do eixo pedagógico é significativo, uma vez que agirá com intenção de atingir as finalidades de uma política pública que o norteia. Nesse contexto, a gestão gerencial:

[...] institui uma nova linguagem para promover a mudança na cultura da escola. Embasado na ideologia técnico-burocrática, incorpora o léxico da reengenharia, o discurso participativo da transformação, do empreendedorismo, do cidadão proativo. Fala da mudança orientada pelo

planejamento estratégico, pela missão e pelas metas. Busca transformar o “servidor burocrático” num líder dinâmico, tenta provocar transformações na subjetividade dos educadores. Evoca imagens futuristas, tenta criar um gestor motivador, um visionário. O gerencialismo tende a modificar a natureza da linguagem que os profissionais utilizam para discutir a mudança. Esse discurso influencia não só a linguagem, mas, fundamentalmente, a prática. Afeta a forma de ser professor e diretor de escola (SHIROMA; CAMPOS, 2006, p. 232).

Oportuno frisar que, sendo a aprendizagem a função principal da escola, o gestor tem como responsabilidade coordenar sinergias dos trabalhos e esforços dos professores para que cada estudante aprenda efetivamente. Assim, requer do gestor conhecimento a respeito dos aspectos educativos, como o currículo, metodologias, avaliação e outros, para que na prática ele possa acompanhar, contribuir e avaliar o desempenho da instituição ao qual gerencia. O entendimento da dimensão pedagógica irá permitir conhecer as possibilidades e sugerir caminhos na definição dos processos educativos (PARO, 2001).

Nesse sentido, para que o gestor desenvolva um bom trabalho na dimensão pedagógica é relevante, dentre outros aspectos, que ele lidere a construção ou atualização coletiva da proposta pedagógica da escola, ou seja, do Projeto Político Pedagógico (PPP), assim como também organize um plano de ação com objetivos claros e definidos, juntamente com toda a equipe.

Dessa forma, o PPP é um instrumento que funciona como uma bússola que norteia as ações para atingir os objetivos almejados e, por isso mesmo, deve receber a atenção e articulação dos gestores para que o documento seja consolidado na prática escolar. Na visão de Vasconcellos (2004), sendo o PPP o plano global da escola, deve ser compreendido como a organização, inacabada, de um processo de planejamento colaborativo que se aprimora e se consolida na consecução de suas finalidades e suas ações planejadas.

O gestor, por sua vez, assume o posto de mediador e articulador no processo de construção, atualização ou avaliação do PPP, conduzindo a dinâmica no intuito de possibilitar que a escola cumpra com sua função social, concebendo conhecimentos, habilidades e formação humana voltada para a afetividade e valores equitativos. Dessa forma, o gestor ao liderar a construção ou atualização do PPP, deve:

[...] requerer a definição de políticas e metas educacionais muito claras e bem definidas. Desenvolver métodos de aprendizagem e um currículo básico

comum, avaliar o sistema de ensino e as escolas, garantir os recursos financeiros suficientes para propiciar uma educação de qualidade, fazer chegar às escolas os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros necessários ao bom desempenho de seu trabalho. Ao mesmo tempo, definir e produzir dados e informações necessárias ao estabelecimento de uma política educacional coerente e promover a qualidade, participar de treinamentos para profissionalização de diretores, e por fim estimular a participação de todos (SANTANA; GOMES; BARBOSA, 2012, p. 64).

No que se refere ao plano de ação, o gestor deve ter a percepção de que a escola é uma instituição social que visa o desenvolvimento cognitivo, físico e afetivo dos estudantes, por intermédio do processo de ensino e de aprendizagem. Assim, o desafio do gestor é sistematizar e orientar o trabalho dos profissionais que atuam na escola, de modo a possibilitar um ambiente educacional que propicie a aprendizagem dos conhecimentos culturais, mas também o desenvolvimento das capacidades afetivas necessárias ao desenvolvimento individual e social dos envolvidos de forma a prepará-los para enfrentar os desafios apresentados (LIBÂNEO, 2004).

A partir das sinalizações, percebemos que o gestor deve atuar efetivamente na dimensão pedagógica, percebendo essa dimensão como o centro de todo o trabalho desenvolvido na escola. A dimensão pedagógica não pode ser relegada a segundo plano pelo gestor, deixando a encargo apenas dos coordenadores pedagógicos o trabalho de planejamento, execução e avaliação dos processos educacionais. O gestor precisa atuar com liderança frente a gestão pedagógica, para que articule a equipe escolar na consecução da sua função social (PARO, 2001).

A MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

As funções exercidas pelos gestores escolares são complexas e demandam conhecimento, diferentes habilidades e compromisso político e social. Assim, Compreendendo a relevância do gestor escolar e o fato de que ele assume muitas atribuições e competências no processo educacional, vez que é o responsável pela articulação do eixo pedagógico, institucional, relacional e financeiro é que muitos estados da federação passaram a regulamentar em sua legislação as funções dos gestores escolares, entretanto em sua maioria, são normativas em que apenas enumeram

atribuições do cargo, porém, sem oferecer proposições a respeito das competências para a sua atuação na gestão escolar.

Nesse contexto, nasceu a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar como a próxima etapa a ser concluída pelo Ministério da Educação, que considerando as resoluções CNE/CP n. 2, de 20 de dezembro de 2019 e CNE/CP n. 1, de 27 de outubro de 2020, embasadas nos pareceres CNE/CP n. 22, de 7 de novembro de 2019, e CNE/CP n. 14, de 26 de outubro de 2020, respectivamente, que deliberaram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) direcionadas à formação inicial e continuada de professores da educação básica e constituiu a Base Nacional Comum para a formação de professores da educação básica (BNC-Formação), e que esses instrumentos possuem como parâmetro a implantação da Base Nacional Comum Curricular da Educação Básica (BNCC- Educação Básica) percebe, em 2020, o desenvolvimento de uma proposta orientadora direcionada ao papel exercido pelo gestor escolar, constituindo e deliberando competências (CNE, 2021).

Dessa forma, a Matriz tornou-se um referencial para o gestor, uma vez que possui o objetivo de instrumentalizar os aspectos relativos à função, colaborando na definição das políticas públicas educacionais voltadas a formação do gestor e aos processos relativos ao desempenho do gestor escolar, como a forma de provimento no cargo, o acompanhamento e avaliação da sua atuação (CNE, 2021).

Ao analisarmos esse documento, percebemos relevante relação com as exigências da sociedade contemporânea relativas aos profissionais da educação e principalmente ao gestor que, como orquestrador do processo educacional, precisa estar preparado para agir com liderança, criatividade, inovação, de forma a agregar os sujeitos envolvidos no processo educacional objetivando torná-los agentes colaboradores na construção de comunidades de aprendizagens e no processo de ensino e aprendizagem (LÜCK, 2009).

Evidenciamos que a Matriz (CNE, 2021), foi embasada em diversos estudos, apresentados em âmbito nacional e internacional, que reforçava a relevância do trabalho do gestor para a melhoria da qualidade da educação. Assim, como também em documentos oficiais de vários países, na legislação dos estados e municípios brasileiros a respeito das atribuições dos gestores e na legislação nacional, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o Plano Nacional de Educação, Lei 13.005, de 25 de junho de 2014.

Os estudos realizados constituíram uma versão inicial da Matriz, e a partir da socialização, discussão e validação com grupos formados por gestores da rede pública de todas as regiões brasileiras, assim como também de representantes das secretarias de educação estaduais e municipais e representantes do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), foram realizadas as adaptações sugeridas. Dessa forma, chegou-se ao produto final do documento que estabelece as diretrizes para a atuação do gestor escolar.

Nessa conjuntura, a Secretaria de Educação Básica (SEB) conserva a noção de competências que compreende a gestão escolar, como:

[...]uma função de coordenação político-pedagógica e institucional, desempenhada por um profissional da educação, cujas responsabilidades demandam competências que se traduzem em um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes que geram impactos no trabalho do diretor e na condução da gestão escolar (CNE, 2021, p.5).

Assim, a Matriz (CNE, 2021) surge como uma proposta orientadora para auxiliar com eficácia as questões relativas ao cargo do gestor escolar, visto que não cabe uma normatização federal em respeito a autonomia dos entes federados. Nessa lógica, ela tem a aptidão de colaborar para os critérios de méritos e desempenhos estabelecidos nos estados e municípios e na promoção de cursos de formação para gestores escolares, propiciando a estes profissionais a possibilidade de manifestarem desempenhos apropriados com as exigências e políticas educacionais atuais, de maneira a atender o preceito constitucional de garantia à educação pública de qualidade para todos.

Nesse contexto, destacamos que na Matriz (CNE, 2021), é apresentada com 4 dimensões que indicam aspectos do contexto político-institucional da escola; da função central da escola que é a parte pedagógica; da dimensão administrativo-financeira necessária para o gerenciamento e concretização de um trabalho eficiente; do contexto pessoal-relacional que aponta o perfil e atitudes necessárias de um gestor escolar. Assim, em cada eixo é apresentado um conjunto de competências, no qual cada uma manifesta uma descrição e em seguida é difundida em atribuições. Dessa forma, apresenta-se um documento com 4 dimensões, 18 competências e 104 atribuições.

No que se refere à dimensão pedagógica, evidenciamos que a Matriz, orienta que a atuação do gestor compreende: a elaboração do PPP; o planejamento, execução e avaliação de todas as práticas pedagógicas da escola; o desenvolvimento de um ambiente favorável a aprendizagem; a articulação e mobilização dos profissionais para que se

efetive um trabalho coletivo e colaborativo no intuito de garantir a qualidade do ensino; a promoção a formação continuada dos profissionais da escola e a condução da comunidade escolar a participar ativamente do processo educacional.

Os pressupostos apresentados na Matriz, no eixo pedagógico, são relevantes para a compreensão do gestor escolar, uma vez que, como apontam os estudiosos da área (LIBÂNEO, 2001; PARO, 2004), o profissional deve estar envolvido com essas questões, na perspectiva de coordenar o processo, contribuir com as atividades voltadas para a aprendizagem dos estudantes e dinamizar os espaços educativos, na perspectiva de melhorar o ensino e a qualidade da educação.

Nessa lógica, a Matriz aponta os caminhos para que os gestores escolares contribuam para a organização pedagógica da escola, sinalizando uma articulação entre os diferentes eixos que compõem o processo educacional. Outra evidência que é possível perceber, é uma significativa relação entre os diferentes profissionais da escola, isso porque todos trabalham para alcançar o objetivo principal da escola que é possibilitar aprendizagem com sucesso aos estudantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões apresentadas possibilitaram compreender que o gestor escolar assume um papel significativo no contexto escolar e que o seu desempenho repercute na melhoria, ou não, do ensino ofertado, na promoção da aprendizagem dos estudantes e em todos os aspectos de seu desenvolvimento e no desenvolvimento de um ambiente educacional favorável ao ensino.

O gestor das escolas públicas brasileiras, em meio a tantas responsabilidades e atribuições, precisa passar por processos de formação inicial e continuada condizentes com a atividade que desenvolvem no chão da escola. Assim, necessita estar bem informados sobre todas as dimensões ao qual sua função abrange, mormente a dimensão pedagógica, que muitas vezes fica em segundo plano e delegada a outros profissionais devido a demanda burocrática das outras dimensões, que acabam tomando a maior parte de seu tempo.

Nesse contexto, consideramos a iniciativa da Secretaria da Educação Básica, ao desenvolver a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, como uma ação orientadora do papel do gestor escolar da rede pública de ensino, visto que ela

apresenta as dimensões em que o gestor atua contempladas por meio de competências, suas descrições e pormenorizando-as em atribuições. Além desses elementos, cabe sinalizar que a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar está em consonância com as políticas educacionais vigentes, as quais apontam os caminhos que as escolas devem percorrer, a partir das orientações investidas ao longo do tempo.

De modo geral, apresentamos que o dia a dia da escola pública é complexo e que as repercussões do trabalho dos profissionais da escola são inúmeras, necessitando, assim, de orientações e políticas educacionais que possibilitem que eles tenham condições de desenvolver as suas funções com qualidade social, a fim de cumprir o objetivo da educação. Eis, portanto, o desafio.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Minuta de Parecer e Projeto de Resolução** (em construção). Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, Distrito Federal, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1998.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), Jun de 2000.

LÜCK, Heloísa. **Desafios na liderança em gestão escolar**. Nova escola gestão, 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>, acesso em 18 de jul. de 2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. de. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, [online]. 2010, vol.36, n.3, pp.763-778. ISSN 1517-9702.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. DOI: 10.20396/rdbci.v10i1.1896 Acesso em: 12 jul. 2021.

SANTANA, Sabrina da Silva; GOMES, Roseli da Silva; BARBOSA, Joelma Sampaio. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos da Pedagogia**. São Carlos, Ano 6 v. 6 n. 11, p. 62-73, jul-dez 2012.

SAVIANI, Demerval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez, 1980.

SHIROMA, Eneida; CAMPOS, Roselane. (2006) La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: Liderazgo, gestión democrática y gestión participativa. In: Miriam Feldfeber & Dalila Oliveira (Ed.). **Políticas educativas y trabajo docente: Nuevas regulaciones, nuevos sujetos?**. 1 ed. Buenos Aires: Ediciones: Novedades Educativas, 2006, p.221-237.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. Gestão democrática do ensino público municipal de Rio Largo: as atribuições do gestor escolar. In: SANTOS, Javan Sami Araújo dos; TRAJANO JUNIOR, Salatiel Braga. **Políticas e Gestão da Educação Brasileira em Cenário Alagoano**. Meio Eletrônico - Brasília: Anpae, 2020.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala da aula**. São Paulo: Libertad, 2004