

INCLUSÃO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Jane Muriel Morais Viana Cândido¹

Elton Castro Rodrigues dos Santos²

RESUMO

O trabalho aqui desenvolvido se dedica a tratar da gestão democrática e seus desafios e perspectivas. A Gestão democrática é o princípio basilar do sistema educacional Brasileiro, estando previsto na Constituição Federal e também na legislação extravagante, tendo como fundamento principal a participação social da comunidade escolar e da comunidade local em que esteja inserida uma unidade escolar. Embora seja um princípio do sistema de ensino, a gestão democrática somente se efetiva caso o gestor e sua equipe busquem implementar esse sistema de gestão participativa. A principal característica desse sistema é a descentralização do ‘poder’, ou seja, todo o processo de tomada de decisões ocorre de forma compartilhada, levando-se em consideração as particularidades da unidade escolar, visando atender as necessidades e perspectivas da unidade em questão. A maior dificuldade no que diz respeito à implementação da gestão democrática é a falta de interesse das pessoas em geral, em participar das decisões da instituição. Do mesmo modo, não é incomum que a própria equipe gestora deixe de implementar esse modelo de gestão por considerar que pessoas da comunidade não tem propriedade para participar desse processo de tomada decisões. Tem-se aqui o maior desafio da gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão democrática. Desafio. Perspectiva.

INTRODUÇÃO

O trabalho aqui desenvolvido tem como tema a gestão escolar democrática, sendo que o objetivo do trabalho, de forma geral é apresentar os desafios e perspectivas desse modelo de gestão. A escolha do tema se deu com base na necessidade de tecer alguns esclarecimentos acerca do tema, para que se possa de fato pensar na gestão escolar democrática, como forma de efetivação da democracia, por meio do diálogo para a tomada de decisões no ambiente escolar.

¹ Graduada em Pedagogia, Especialista em Psicopedagogia Institucional. Atualmente é mestranda na Universidade Saint Alcuin – Chile, e-mail: janemurielmvc@hotmail.com

² Especialista em Educação Inclusiva, mestrado e doutorado em Educação, orientador deste trabalho e membro e orientador na Universidade Saint Alcuin – Chile, e-mail: eltoncastr@gmail.com

Assim, para a efetivação de uma gestão democrática nas instituições educacionais, como proposta da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), o presente trabalho, que surgiu como fruto da dissertação de mestrado, buscou dialogar com autores como, Paro (2000, 2004) Luck (2009), Sander (2005), Libâneo (2004) e outros, buscando compreender o processo de formação de uma visão de administração diferenciada por meio da participação coletiva.

Com o passar do tempo e o surgimento de novas demandas, a escola deixou de ser um ambiente cuja única finalidade era ser um espaço de transmissão de informação sobre as matérias expostas em livros didáticos. A escola assumiu um papel de formação social, tendo em vista que a formação acadêmica deve ocorrer de forma a possibilitar que o indivíduo se desenvolva intelectualmente, socialmente e economicamente. Para tanto, mais do que conteúdo pedagógico, as escolas devem tratar de valores, princípios sociais e relações interpessoais entre outros.

A gestão escolar também evoluiu, e o diretor da escola, que antes exercia a função de organizar o trabalho no ambiente escolar e se comunicar com os órgãos do governo acerca das diretrizes administrativas e pedagógicas passou então à figura de líder, atualmente conhecido como gestor, o qual é incumbido de administrar a escola possuindo uma série de atribuições, dentre elas a de supervisor pedagógico e também de líder socio comunitário. Assim, o gestor é aquele profissional responsável por assegurar que a escola cumpra as normas do sistema educacional, valorizando a qualidade do ensino e preocupando-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade.

As políticas públicas voltadas para a educação, determinadas pela LDB N° 9.394/96, propõe a descentralização do poder e das decisões. Isso possibilitou a aquisição de autonomia das unidades escolares em diversas dimensões, como financeira, administrativa e pedagógica. Portanto, a gestão democrática objetiva a construção de uma gestão igualitária através da representatividade dos sujeitos que fazem parte do ato educativo, especialmente nas tomadas de decisões que envolvem um planejamento reflexivo.

Para um melhor entendimento e diante da necessidade de abordar diversos assuntos inicialmente é feita uma abordagem que trata diretamente da gestão democrática e da administração escolar. Posteriormente foi necessário apresentar os aspectos legais da gestão democrática, a qual foi feita por meio de uma análise acerca de vários dispositivos legais que tratam do assunto. Por fim foram abordados os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática. Pode-se dizer que, ficou evidente que o maior desafio da gestão é ser democrática. Estabelecer o diálogo com diversos segmentos visando o desenvolvimento de

uma instituição educacional é uma tarefa realmente desafiadora, isso porque compete ao gestor intermediar esses diálogos e debates em busca das soluções mais adequadas para os problemas que surgem no processo de prestação educacional.

Assim, as perspectivas são otimistas, mas se mostram ainda muito limitadas. São na realidade expectativas, e aqui foi contemplada uma série delas, que somente se efetivam caso o gestor esteja totalmente alinhado aos preceitos da gestão democrática, já que esta exige muito empenho. Não é da natureza dos brasileiros participarem ativamente das decisões que são de atribuição do governo, já que uma grande parte da população está acostumada, ao longo do tempo a aceitar as decisões do governo sem muito questionar. Agora, o próprio governo busca descentralizar essa tomada de decisões já que os impactos sociais são diretamente sentidos pela sociedade, nada mais justo do que possibilitar que essa mesma sociedade participe da gestão das instituições que estão mais próximas de si, tendo em vista que a escola assumiu um novo sentido, de desenvolvimento social e cultural além do intelectual, é natural que a comunidade em que a escola esteja inserida, participe de sua gestão, buscando atender as necessidades sociais e as demandas locais.

METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido mediante revisão bibliográfica por meio de pesquisa documental, em que foram utilizados artigos acadêmicos e periódicos que tratam do tema além de uma análise pormenorizada de alguns dispositivos legais. A revisão bibliográfica consiste no levantamento e análises de dados já publicados sobre o problema definido no trabalho, conforme leciona Silva e Meneses (2001, p.37). No mesmo sentido, Santaella (2001, p. 171) considera que a “revisão é, sobretudo, um percurso crítico que deve ter em mira a pergunta que se quer responder”. Assim, a revisão bibliográfica consiste na revisão de obras escritas anteriormente e que tratam diretamente sobre o assunto explorado.

Por sua vez, a pesquisa documental consiste na análise de fontes primárias, ou seja, dados não tratados de forma analítica. Em outras palavras, Fonseca (2002, p. 32) considera que “a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, etc”.

No presente caso, a pesquisa documental teve como base, o uso documentos oficiais, como os diplomas legais (leis) dispostas no ordenamento jurídico brasileiro.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os conceitos e discussões à cerca do tema administração escolar tem ganhado força no Brasil, principalmente com a Constituição Federal de 1988, também com a Lei 9.394/96 Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDBE, garantindo nas escolas a realização da gestão escolar democrática. Assim o sistema de ensino define normas acordando com as peculiaridades de cada sistema, democratizando a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar em todos os segmentos da instituição.

Em estudos realizados sobre administração escolar, Paro (2000, p. 123) considera que a atividade administrativa “é a condição necessária da vida humana estando presente em todos os tipos de organização social” assim, o surgimento e as funções da administração estão diretamente relacionando-se a natureza e a organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo, determinados por uma dada sociedade.

A descentralização educacional nos anos 90 e a reforma administrativa do Estado Brasileiro, baseada nos preceitos neoliberais se fortalecem de maneira contínua com principal objetivo sendo a transformação da administração pública gerencial atendendo a conjectura da ideologia neoliberal, que retorna ao mercado como mediador das ações.

Nessa visão com a reforma em prática, já aprovada o Estado Brasileiro apodera-se dos avanços do setor das ações privada e com a finalidade da redução de custos para que tornasse mais eficiente a administração que, no entanto, era de responsabilidade do Estado. As principais características apresentadas são o intenso controle de desempenho, descentralização, delegação, autoridade e de responsabilidade do gestor público. Essa nova doutrina pública implica em ações de economias abertas, a defesa das privatizações, vendendo suas estruturas o Estado entende que dá mais poder de atuação, outro momento é a flexibilização das leis trabalhistas, o Estado na conjuntura neoliberal tem o propósito de trabalhar para a redução de gastos. Sander (2005, p. 110) leciona que, em relação a educação e políticas públicas que em “um novo movimento internacional no campo das ciências sociais e administrativas preconiza conceitos e práticas que muitas vezes valorizam a eficiência e a produtividade acima do próprio processo educativo que se realiza na escola e na sala de aula”.

Nessa perspectiva a privatização dos serviços públicos faz parte do programa neoliberal, o ensino com o mecanismo de diminuir a taxa de analfabetismo formal, ampliando a taxa de analfabetismo funcional, criando mecanismos para a não reprovação, nessa linha de pensamento o governo imaginava tirar o país do chamado países de terceiro mundo. Diante ao parâmetro o qual a política educacional atravessava autores corroboraram no âmbito da

esfera educacional, visto que, “a administração escolar tem sua história construída nas diferentes escolas de administração de empresas e nos modelos como configuração social construída ou em construção” (PARENTE, 2017, p. 18).

Todavia a Unidade Escolar (UE), deve ser concebida por suas particularidades e especificidades, reforçando a ideia de ter uma gestão adequando-se a realidade, uma vez que trabalha com seres humanos em formação e não se equipara aos princípios da administração empresarial. Embora sejam várias as motivações para essa valorização da administração escolar – e não faltam aqueles que são a favor de uma maior “eficiência” da administração escolar com a única ou precípua preocupação com os custos do ensino, a justificativa comum é a de que o ensino é importante, e é por isso que se deve realizá-lo da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada (PARO, 2015).

O que se refere a questão administrativa na instituição é de suma importância que seja planejada e elaborada ações que ampliem as possibilidades de crescimento em todos os setores da UE. Segundo Luck (2009), algumas competências necessárias para uma boa gestão administrativa na escola é a organização da parte burocrática, ou seja, a documentação da escola, gerir os recursos materiais, humanos e físicos na instituição. Importante que toda documentação da escola esteja organizada e atualizada sempre, pois é através dela que todos os envolvidos na rotina escolar buscam subsídios para tomada de decisões e uso de informações necessárias.

Na obra ‘Administração escolar’, Teixeira (et al, 1968) explicitam administração buscando sua realização através de três objetivos gerais O primeiro é o da unidade de ação, compreendida como os esforços de todos os trabalhadores para o conjunto das partes relacionadas do processo de operações, de modo que cada um de seus realizadores conheça a direção e a meta do trabalho total e, em função disso, ajuste sua participação pessoal. Nesse modelo “unidade de ação” as tarefas tendem a ficar cada vez mais individuais pois, à medida que se aprofunda, tende à redução da atenção de cada um à sua tarefa pessoal, o que leva cada agente especializado a uma incoercível tendência para considerar sua tarefa exclusiva e desinteressada das demais, que contribuem, com igual importância, para a realização do conjunto. E é de grande valia para uma empresa que haja engajamento coletivo para que as atenções e atritos sejam prevenidos para que todos estejam comprometidos com o rendimento em conjunto.

Outro objetivo primordial da Administração segundo os autores, é a economia da ação, economia, no seu sentido técnico de rendimento compensador do esforço e do material dispendidos. De um lado as exigências do mercado de outro a qualificação profissional. O

terceiro objetivo e chamado prosperidade do empreendimento, objetivando uma progressiva adaptação às necessidades e exigências legítimas da comunidade a que serve, realizando pesquisas que atendem aos progressos tecnológicos.

No que se refere à Teoria Geral da Administração, Teixeira (1968, p. 15) enfatiza que “jamais, pois, a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do gerente ou do *organization-man*, que a industrialização produziu na sua tarefa de maquinofatura de produtos materiais”. Não que a administração não possa aprender nada com a administração industrial, principalmente em relação aos bens e materiais de consumo, mas “[...] o espírito de uma e outra são de certo modo opostos” (TEIXEIRA, 1968, p. 15). Contribui Félix (1985), em seus estudos sobre administração sendo como elemento de mediação do domínio exercido pela classe detentora do capital no nível da estrutura econômica e da superestrutura da sociedade capitalista, a administração de um modo geral e a administração escolar, de um modo específico, cumpre dupla função: técnica e ideológica. Isso significa que, na operacionalização da função administrativa os parâmetros da eficiência e da produtividade são utilizados para orientar o aperfeiçoamento da estrutura burocrática como se o único critério que determinasse essa ação fosse o da racionalidade técnica, ou seja, se permanecer desenvolvendo dessa maneira, tornará objeto de controle social e não se desenvolverá em sua especificidade.

Dessa forma percebe-se que a administração escolar deve ser de assumida por capacitados para que se torne eficaz e de qualidade, os autores também enfatizam que ela deve se guiar por objetivos educacionais ao invés de objetivos dos princípios da Teoria Geral da Administração. Sander (1982) propõe uma análise múltipla do conhecimento em detrimento de uma visão binária de conhecimento, isto sem se referenciar aos trabalhos considerados de ruptura na área, com objetivo de ensaiar sobre o que ele denomina “paradigma multidimensional da administração da educação” (SANDER, 1982, p.9).

Para o mesmo autor “a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e no espaço” (SANDER, 1982, p.14) para isso faz-se necessária a apreensão do movimento histórico e os critérios que configuram o campo. Após a realização desse estudo, podemos dizer que o conhecimento em Administração escolar no Brasil é, de uma maneira geral, é relacionada pelos autores da área em duas principais perspectivas teóricas. Sendo que a primeira pode ser chamada de empresarial e foi constituída, destacando que essa constituição representa também a própria construção do conhecimento em Administração escolar no Brasil

segundo a maior parte dos autores de mapeamento, como ramo ou subárea da Teoria Geral da Administração e iniciada ao final da década de 1930.

Segundo os autores, esta perspectiva pressupõe que a administração é uma prática válida para qualquer organização ou instituição que necessite organizar racionalmente a dinâmica de um trabalho humano em vias de realizar fins, sejam eles educacionais, empresariais etc., em que determinada organização se situa. Deste modo essa perspectiva obedece ou persegue um princípio de universalidade. Ou seja, seu intuito é aplicar técnicas ou práticas da Administração empresarial sobre a Administração da escola ou do trabalho pedagógico.

A tarefa substantiva e instrumental do administrador escolar é criar as condições adequadas a realização dos objetivos para os quais a escola foi criada. Observando algumas realidades escolares do sistema público de ensino, verificamos que os diretores administram menos que para a atividade principal desempenhada pelos professores do que ela para os interesses da burocracia dominante externa a escola (SANTOS, 1993). Assim ocorre a proposta da descentralização do processo resolutivo no interior das escolas públicas, primando uma melhoria nas adequações e relações de poder que se designam no interior da organização.

Em suas contribuições ao conceito de gestão Chiavenato (2000), parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização social depende da mobilização de todos os componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria ‘um todo’ orientado por uma vontade coletiva. Na contemporaneidade, “[...] as organizações estão ampliando a sua visão e a atuação estratégica [...]”. Visando uma administração escolar coesa é necessário que o gestor esteja propício a planejar, mobilizar, articular, organizar as obrigações administrativas como pedagógicas na organização escolar (CHIAVENATO, 2000, p. 8).

Nesse pensamento, Libâneo (2003) destaca que o gestor apresente a responsabilidade da execução das atividades administrativas e pedagógicas, em hipótese, valendo-se de ambos os conhecimentos. Entretanto, o que se pratica é uma dedicação às funções administrativas (gerenciamento dos recursos humanos, financeiros, entre outros) concernindo à área pedagógica aos coordenadores pedagógicos. Pois, como rediz Paschoalino (2018), a escola possui um arcabouço fatorial facilitador de ações que orientam a rotina educacional assim como práticas administrativas e pedagógicas.

Nesse contexto é de extrema necessidade considerar o gestor como administrador ativo em uma organização educacional, internacionalizando a realização dos mecanismos

administrativos para a conquista de resultados eficazes, conforme Chiavenato (2000) declara de que o planejamento, a organização e a direção são objetivos da administração.

ASPECTOS LEGAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Peghin, Peghin e Da Silva Peghin (2020, p. 404 *apud* CÁRIA; SANTOS, 2014) destacam que somente por volta de 1.824 é que surgiu no Brasil o início de movimento de democratização da educação. Desde a colonização jesuíta até a proclamação da Independência do Brasil a educação era elitizada, atendendo-se somente pessoas com boas condições financeiras. De acordo com as autoras, somente após a “Revolução de 1930, o governo provisório criou o Ministério da Educação e Saúde que estabeleceu à União a responsabilidade pelo ensino do país”. (PEGHIN; PEGHIN, 2020, p. 404 *apud* CÁRIA; SANTOS, 2014).

A busca por uma sociedade democrática trouxe consigo a exigência de contribuição e participação social. O modelo de gestão/administração polarizada, foi superada tendo em vista a necessidade de se construir uma sociedade mais justa. E para que isso aconteça, tornou-se necessário que o próprio cidadão participasse ativamente na construção dessa sociedade. E isso parece bem lógico, já que o cidadão é quem sente diretamente os impactos de uma gestão. Como pode o administrador/gestor decidir sobre coisas que não lhe afetam (MORTATTI, 2006).

Essa é a lógica para implementação da gestão democrática do ensino. Ora, os pais, alunos e funcionários, sejam eles professores ou não tem interesse nos projetos da escola, e nada mais justo do que contar com a participação deles em todos os processos, sejam eles decisórios ou não. Isso aproxima a comunidade escolar e torna o processo de ensino/aprendizagem mais eficaz, por possibilitar a participação ativa na execução dos projetos educacionais.

A educação deve acompanhar esse processo de implementação da democracia participativa, baseada no diálogo e na discussão. De igual modo, precisamos considerar que autores como Paulo Freire e outros, chamavam a atenção para o fato de que não se pode aprender a ser democrático e exercer atos de cidadania quando se vive em uma escola autoritária, em que não se discute ideias, apenas se impõe regras (MORTATTI, 2006).

O diálogo e a discussão são a base de qualquer governo democrático, e isso deve se estender para todas as instituições e para todos os segmentos. O debate é a principal ferramenta para implementação de políticas públicas que satisfaçam integralmente os

interesses dos cidadãos. Desse modo, a democratização da educação é a forma adequada para superar métodos antigos e demasiadamente burocráticos nos processos educacionais.

A escola deve ser pensada sob a uma ótica contextualizada com a sociedade local, buscando compreender e solucionar os problemas locais. Mortatti (2006, p. 59) destaca que “a participação na gestão escolar não se limita ao envolvimento de professores, alunos e funcionários, mas de uma abertura à comunidade em que está inserida”. Daí a necessidade da escola possuir uma gestão descentralizada e mais do que isso, daí a importância da escola ser dotada de autonomia, para poder gerir seus processos da forma mais conveniente a satisfazer as necessidades que surgem diariamente.

Entretanto, embora haja previsão legal acerca da gestão democrática e mesmo diante de todos esses princípios em que a gestão democrática está baseada, percebe-se que a escola não se tornou ainda um lugar em que se busca formas alternativas para resolução e problemas sociais. Via de regra, a participação social na escola se dá por meio dos conselhos de pais ou conselhos comunitários. Ocorre que, percebe-se ainda que as instituições educacionais ainda não estão totalmente abertas aos problemas sociais, até mesmo porque a sociedade como um todo ainda não conseguiu se apropriar da escola como um espaço coletivo.

Quando se trata da gestão escolar, é necessário compreender a necessidade de se atentar para os aspectos legais do tema. A educação de um modo geral, é um direito assegurado a todas as pessoas, por meio de dispositivos legais internos, como a Constituição Federal por exemplo, e também por dispositivos legais, como tratados internacionais em que o Brasil é um Estado Signatário.

Em relação à gestão escolar democrática, a Constituição determina em seu artigo 206 que o ensino tem que seguir alguns princípios, vejamos: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988, p. 96).

Portanto, a utilização da gestão democrática não decorre de uma simples vontade do gestor, ela decorre de uma obrigação legal, constitucional, e como tal deve ser cumprida. Simplificando a concepção do tema, cabe entender que a gestão democrática consiste na participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar, ou seja, os pais, professores, estudantes e funcionários. Essa participação diz respeito a todos os aspectos da organização da escola.

Assim, a gestão para que seja democrática, tem que ser construída de forma coletiva, mediante participação popular. Essa participação consiste efetivamente de participação deliberativa. Assim, não faz sentido a participação apenas para fins de informação social. A

comunidade deve integrar os órgãos colegiados, por meio dos conselhos escolares, exercendo função consultiva, deliberativa e fiscalizadora.

Sobre a gestão democrática, a Lei de Diretrizes e Bases repete o texto constitucional e determina, em seu artigo 3º que o ensino será ministrado com base em alguns princípios, dentre eles a gestão democrática do ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é clara ao determinar como princípio da gestão democrática do ensino na educação básica a participação dos profissionais da educação, leia-se aqui professores e equipe pedagógica no desenvolvimento do projeto pedagógico e a participação da comunidade em geral no conselho escolar. Essa é de fato a essência da gestão democrática, a participação coletiva, tanto dos profissionais da instituição escolar, quanto da comunidade escolar (alunos, pais, funcionários) e da comunidade onde a instituição educacional esteja localizada.

Percebe-se que a gestão democrática, como novo modelo de gestão, legitimada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1.988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), “se opõem as gestões autoritárias, verticalizadas e exige uma relação próxima da escola e a comunidade onde está inserida” (PEGHIN; PEGHIN; DA SILVA PEGHIN, 2020, p. 405).

Bordignon (2013) considera que a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDB) juntamente com o Projeto Político Pedagógico (PPP) é que instituem de fato a gestão democrática. Voltada especificamente para o setor público³, as organizações escolares vão, com o tempo, adquirindo autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Ainda que, vinculadas ao Estado⁴, especialmente em relação à dependência financeira, a autonomia da gestão financeira está relacionada ao atendimento das demandas locais. Mesmo ante a necessidade de prestação de contas, a gestão democrática eleva a autonomia da organização escolar para que esta, possa, por meio de recursos próprios adquiridos por meio da participação social, executar projetos não contemplados no orçamento público.

A educação tem a finalidade de dar autonomia ao indivíduo, desenvolvendo-o plenamente, tendo “um compromisso com a formação e o desenvolvimento humano global, em suas dimensões intelectual, física, afetiva, social, ética, moral e simbólica” (BRASIL, 2018, p. 16).

Neste sentido, a gestão democrática é muito importante por trabalhar o ensino baseado em princípios de cooperação. Esse método de gestão inova ao possibilitar a utilização de

³ Diz-se em relação ao setor público, porque no que se refere à iniciativa privada, as instituições educacionais desse setor, ante sua finalidade de auferir lucro, evidentemente possuem autonomia e independência financeira.

⁴ Leia-se: União, Estados ou Municípios, a depender da natureza da instituição.

pontos de vista distintos, oriundos de diferentes fontes, possibilitando assim a utilização de vivências diferentes que colaboram para uma gestão mais humana e harmoniosa em relação às necessidades da comunidade escolar. No Brasil o sistema de ensino é organizado de forma escalonada, sendo composta pela educação básica e pela educação superior. Sendo a educação básica formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Tendo em vista que o sistema de ensino no Brasil é subdividido em níveis distintos, a gestão democrática é um princípio que deve ser seguido em todos os níveis de ensino. Diante dessa divisão do ensino, foi necessário definir os currículos de cada um dos diferentes níveis educacionais.

A efetivação da gestão democrática demanda interesse da instituição em trazer diferentes atores para dentro da instituição, possibilitando assim uma participação ativa. Neste sentido o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI) (1998) determina que existem oportunidades variadas de incluir as famílias na participação na gestão das unidades educacionais, como por exemplo a criação de conselhos.

Diante de todos os esclarecimentos feitos acerca da regulamentação da gestão democrática, Bordignon (2013) faz uma crítica ao excesso de normas regulamentadoras acerca da gestão democrática. Para o autor as leis precisam ser flexíveis, devendo servir como forma de definir limites, mas não como um roteiro a ser seguido. “No caso da gestão democrática, especialmente, toda a excessiva regulação corre o risco de negar o que pretende garantir, afirmar: o exercício da autonomia e da democracia” (BORDIGNOM, 2013, p. 54).

Trata-se, realmente, de um pensamento muito lógico e inteligente, se considerar que a essência da gestão democrática é o espaço de autonomia. Seguir especificamente o que a lei determina não efetiva a autonomia. A autonomia decorre do exercício do fazer, do se auto determinar, de se posicionar. Assim a Gestão democrática é construída no cotidiano de cada escola, segundo a vontade do gestor e comunidade escolar. “Para que a gestão da escola pública seja efetivamente democrática é fundamental que ela tenha seu espaço de autonomia, inclusive para decidir que tipo de exercício democrático deseja praticar” (BORDIGNOM, 2013, p. 55).

DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Por muito tempo, a gestão educacional era centralizada pelos órgãos dos sistemas de ensino, de modo que não cabia à organização escolar tomar suas próprias decisões. Era necessário que essas decisões viessem de um órgão, cabendo a escola somente cumprir as

determinações que surgiam no correr do tempo. A globalização e a expansão tecnológica mundial, trouxeram consigo novos modelos de gestão. O setor público então passou a conceber a ideia de que a gestão participativa era mais benéfica por atribuir ao cidadão direitos e deveres.

Essa necessidade de dar maior destaque à participação social coletiva é decorrente da ordem jurídica e política implantada no Brasil com a promulgação da Constituição Federal em 1988. A Constituição Federal e a nova ordem política surgiram pautadas em “dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa (direta), entendendo a participação social e popular como princípio inerente à democracia” (GADOTTI, 2013, p. 01).

A educação como princípio pedagógico e preceito constitucional, é direito de todos e dever do estado e da família. Isso implica dizer que não cabe somente ao Estado, prover as condições mínimas, cabe à todo cidadão trabalhar convergindo para o bem social. Diante de tudo isso, das constantes evoluções legislativas, e também frente às necessidades sociais, a escola adotou a gestão democrática como princípio, conforme previsões legais já explanadas anteriormente.

A chamada pedagogia participativa “considera todos os envolvidos no processo educativo como sujeitos de ação e autores de um contexto que se faz na partilha, na construção dos saberes e na vivência de experiências” (BRITO; SANTOS, 2012, p. 2-3). Neste sentido, Gadotti (2013, p. 157) sustenta que tanto a participação popular quanto a gestão democrática fazem parte das chamadas ‘pedagogias participativas’. Segundo ele, a autonomia e a participação, são componentes indissociáveis do ato pedagógico, tendo em vista que este último, se consubstancia no desenvolvimento do saber. O saber se constrói com aquilo que se vive, é a teoria contrapondo a prática e vice-versa, tendo em vista que a participação é um pressuposto da própria aprendizagem.

Segundo o documento elaborado na Conferência Nacional da Educação Básica (CNAE) (2008) a melhoria da qualidade da educação e das políticas públicas voltadas para a educação dependem da participação coletiva. “A gestão democrática precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais como políticas de Estado (para além das mudanças de governo)” (BRASIL, 2008, p. 40).

A qualidade da educação depende de uma série de fatores, dentre os quais pode-se até destacar alguns, mas em hipótese alguma, pode-se considerar apenas um ou outro fator como determinante para a qualidade do ensino. Primeiramente, é importante conceber a ideia de que a qualidade do ensino não depende exclusivamente do corpo docente e pedagógico da escola.

Por outro lado, é importante também compreender que cada nível educacional carece de determinado elemento.

Diante de todo o processo evolutivo pelo qual a escola tem passado nos últimos 30 anos, não se busca mais apenas o acesso à escola como se buscava tanto em anos passados. O simples acesso à escola não tem mais valor. “O que se busca é a qualidade do ensino, requerendo em seu processo de transformação uma gestão democrática com o intuito de que a escola deva formar para a cidadania, exigindo, portanto, um novo tipo de relação sociedade, aluno e conhecimento” (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016, p. 105).

A escola ganhou um novo sentido ao passo que a sociedade evoluiu e passou a compreender que a escola não é um espaço isolado das questões sociais, em que se trata apenas do saber científico. O saber cultural ganhou espaço e notoriedade, do mesmo que as pessoas de um modo geral se tornaram mais politizadas e cientes do seu papel social. Surge assim para os professores, um novo desafio, que consiste na necessidade de, mais do que dominar a disciplina padrão, possuir habilidades para analisar os diversos contextos sociais que impactam a comunidade, tornando a sala de aula como um espaço aberto para estudos, debates e discussões, para que possam, professores e alunos trabalharem de forma coletiva na construção e busca pelo conhecimento.

Assim, a gestão escolar como tarefa complexa, já anteriormente citada, apresenta vários desafios, não só para o gestor que se propõe a trabalhar dessa forma, mas também e um desafio para toda a sociedade. O gestor enfrenta seus próprios desafios, dentre os quais é possível destacar o fato de ser ele o principal elo entre a instituição escolar e a comunidade. Ainda que haja participação coletiva da comunidade escolar e da comunidade em geral, é o gestor da escola que tem acesso à situação organizacional e financeira da escola. O conselho escolar por exemplo, fiscaliza, delibera, mas o gestor é o responsável por exercer a atividade administrativa de fato. A inobservância por parte dele, sobre alguns aspectos, interfere diretamente na forma de participação.

A responsabilidade pelo sucesso da gestão democrática tem feito com que alguns trabalhadores da área da educação encarem a gestão democrática mais “como um encargo do que como uma possibilidade de participação, uma mera transferência de responsabilidade que acaba por responsabilizar, principalmente o docente, pelo mau desempenho da escola” (GADOTTI, 2013, p. 4).

O exercício da gestão escolar em si mesmo, já representa um grande desafio. Embora o gestor seja a pessoa que, de certo modo centraliza o poder de decisão, não cabe apenas a ele o exercício dessa tarefa. Essa gestão exige participação ativa, ela é desenvolvida de forma

coletiva, mediante colaboração de todos os atores que integram não só a comunidade escolar, mas a sociedade como um todo.

A busca pela democratização da gestão escolar não se baseia apenas em mudanças organizacionais ou estruturais, é importante que as políticas públicas estejam voltadas para a efetivação dessa democratização. Diante de tantas atividades, é importante que a equipe gestora mantenha o foco no seu papel principal, que é a prestação de ensino de qualidade. São muitas atividades e atribuições voltadas para o processo de gestão, razão esta que justifica a descentralização dessas atribuições e a delegação de funções. Assim a participação coletiva na gestão facilita essa divisão de tarefas, otimizando assim os processos.

A Gestão Democrática, “se opõem as gestões autoritárias, verticalizadas e exige uma relação próxima da escola e a comunidade onde está inserida” (PEGHIN; PEGHIN; DA SILVA PEGHIN, 2020, p. 405). Essa aproximação com a comunidade é muito desafiadora, porque exige que a comunidade tenha compreensão sobre a importância de se participar da gestão da escola mesmo não estando diretamente inserido na comunidade escolar.

Via de regra, a participação da sociedade na escola, se dá quando há algum membro da família frequentando determinada escola, daí a família tende a participar daquela escola quando seus membros estão fazendo parte daquele grupo. O grande desafio da gestão escolar é incutir na sociedade como um todo, a importância de se participar ativamente da escola mesmo quando não se tem alguém de seu convívio frequentando a unidade escolar. Isso é importante porque é na escola que os cidadãos daquela comunidade estão sendo formados e isso exige que a sociedade como um todo participe efetivamente da formação dessas pessoas. Para que isso ocorra é necessário acompanhar de perto os processos da escola, opinando, apresentando sugestões, fazendo críticas, colaborando com o planejamento e execução de atividades.

Gadotti (2013, p. 2) ainda destaca que a participação popular não é um mero instrumento de gestão, tendo em vista que é essa participação que efetiva a democracia e qualifica as políticas públicas. A participação dos membros da comunidade implica em uma preparação da equipe gestora, para que se possa esclarecer aos participantes, de forma clara e objetiva, a finalidade da participação da população no contexto escolar. É importante que haja a convocação da sociedade para participação, não podendo o gestor esperar que as pessoas se apresentem por livre manifestação da vontade, porque isso não vai ocorrer. E não vai ocorrer, porque, de um modo geral as pessoas não têm conhecimento sobre a importância e necessidade de sua participação na gestão da escola.

Não basta criar mecanismos de participação popular e de controle social das políticas públicas de educação sem atentar para a necessidade de criar, também, simultaneamente as condições de participação. A sociedade civil participa sempre que convocada, mas com muita dificuldade. A participação, para ser qualificada, precisa ser precedida pelo entendimento – muitas vezes técnico e científico – do que se está discutindo: saber ler planilhas de custo, orçamentos etc. Como uma Associação de Moradores de uma comunidade pobre pode participar? É uma questão que é frequentemente colocada na gestão democrática com participação popular. A questão da gestão democrática precisa ser problematizada. Por isso precisamos melhorar as condições de participação. Não se convoca para a participação popular em locais inadequados, em horários inadequados, sem estrutura, sem preparação e sem organização. A participação popular não pode ser alguma coisa episódica, paralela, mas estrutural; ela deve constituir-se numa metodologia permanente da política educacional, num modo de governar (GADOTTI, 2013, p. 4).

Assim, fica nítido o entendimento de que a escola deve criar condições para que a sociedade participe ativamente. Com o passar do tempo, a perspectiva é de que as pessoas naturalmente procurem fazer parte da gestão escolar, sem que haja necessidade de que a escola esteja em uma busca constante por partícipes para o processo de gestão. Evidentemente que isso leva tempo, e a gestão participativa ainda está caminhando à passos lentos.

Diante disso, talvez, o maior desafio da gestão democrática seja ser democrática. Isso implica na efetivação da autonomia, que é de certo modo, o meio e o fim da gestão democrática. A democratização que se busca, não está vinculada apenas ao contexto escolar, essa participação na gestão escolar tem como finalidade incentivar a participação popular, buscando estabelecer um diálogo permanente entre governo e sociedade. Evidentemente que com um canal aberto entre governo e sociedade, as políticas públicas buscarão de forma mais efetiva, atender os anseios sociais.

Na escola a gestão democrática deve ser um pressuposto que sirva para nortear todas as atividades pedagógicas. Incluir os alunos na participação da gestão da escola deve ser uma tarefa contínua, para que eles possam crescer com o senso de responsabilidade sobre as decisões governamentais. Uma sociedade mobilizada e engajada consegue mais facilmente, encontrar soluções para seus problemas.

A questão da autonomia também é um outro desafio que precisa ser superado nesse processo de gestão democrático. Trata-se aqui de um desafio que se torna uma perspectiva, tendo em vista que a autonomia somente será alcançada com o exercício da gestão democrática de forma continuada. Para Boschetti, Mota e Abreu (2016, p. 104) o processo de descentralização do movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino resulta, no crescimento da autonomia.

Não se trata de autonomia curricular, trata-se de autonomia pedagógica e administrativa, para que a escola possa de fato estar contextualizada com a situação local. Sabe-se da importância dos currículos e da necessidade de tornar o ensino mais igualitário, entretanto, não se pode deixar de considerar a importância da autonomia da escola em repassar esses currículos.

Não se pode confundir aqui a autonomia com independência, tendo em vista que a autonomia pode e é, neste caso, exercida em um contexto de interdependência com outros órgãos e sistemas. A autonomia embora decorra da efetividade da gestão democrática, também é aprendida e construída no cotidiano. A construção desses processos se relaciona diretamente com a execução dos processos participativos (BRASIL, 2004).

Assim, a autonomia exige, que os processos de auto avaliação sejam executados de forma adequada, porque somente assim a organização escolar consegue de fato aferir suas deficiências e enfatizar seus pontos positivos. A auto avaliação deve ser concebida como instrumento de planejamento escolar. O processo de avaliação institucional tem o objetivo de colher informações uteis para auxiliar a equipe gestora no processo de tomada de decisão, bem como contribui para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Sob a ótica dos desafios da gestão escolar, é importante ressaltar que a valorização dos profissionais da educação é um dos principais encontrados, e talvez o que, sob a ótica das perspectivas, esteja mais longe de ser alcançado. Isso ocorre porque, ainda que gestão escolar seja bem-sucedida culminando com a autonomia da escola, ainda assim essa autonomia não é plena, ela é mitigada. Não é da competência do gestor escolar a fixação de piso salarial e subsídios. Essa luta da classe de professores por melhores salários e por reconhecimento é muito antiga (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Mesmo o professor se especializando, seguindo as determinações de formação continuada, ainda assim não tem sido o suficiente para que os profissionais tenham seus pedidos atendidos. Assim, é difícil para o gestor trabalhar com uma equipe desmotivada, passando por movimentos grevistas ano após ano. Esse profissional cuja valorização não existe a contento, com o desenvolvimento de suas atividades, não tem ânimo e interesse em doar-se além do que já o faz.

Assim, é importante na seara da gestão democrática que se compreenda que a luta pela valorização do trabalho docente não pode ser só do professor. Essa é uma situação que impacta a sociedade como um todo, uma vez que, em razão da defasagem salarial, os movimentos grevistas tem sido constante, e isso gera impactos na sociedade como um todo. Assim, a luta pela valorização dos professores, com oferta de melhores salários e melhores

condições de trabalho tem que se tornar uma luta social, deixando de ser uma luta classista. O gestor sozinho não tem força para consolidar mudanças nesse sentido, mas o clamor social é capaz de colaborar para um resultado mais satisfatório nessa luta.

A gestão democrática tem ganhado força, e representa atualmente uma luta dos gestores para democratizar a gestão das organizações sociais. Essa democratização exige o apoio da sociedade, para que esta participe das decisões da escola, que há muito tempo deixaram de ser atribuição exclusiva do diretor da escola. O novo modelo de gestão apresenta grandes perspectivas de crescimento, sendo previsível que venha a se sedimentar a participação popular na gestão das instituições pública.

É necessário que as organizações escolares de todos os níveis implementem o quanto antes essa gestão participativa, para que a comunidade escolar e a comunidade em geral, cresça tendo pleno conhecimento de suas obrigações frente às instituições educacionais. Momentaneamente ainda não se tem de forma natural a participação popular, sendo que grande parte da população ainda tem o entendimento de que somente se participa da escola quando se está inserido naquele ambiente. Essa premissa tem que ser superada para que se tenha efetivamente a participação popular na gestão escolar.

Esse é o maior desafio e a perspectiva que se busca implementar. Conscientizar a população não é uma tarefa fácil, mas o esforço conjunto das organizações escolares pode com certeza, gerar resultados positivos no que se refere a participação popular. Passados já quase 32 anos da promulgação da Constituição Federal, que determina a obrigatoriedade de adoção da gestão democrática como princípio a ser seguido no sistema de ensino, é perceptível que tal princípio não foi ainda efetivado. Para a efetivação do referido princípio, é necessário que as organizações escolares deem início a esse modelo de gestão, para que, de forma continuada se tenha, no futuro efetivamente, uma gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo analisar os desafios e perspectivas da gestão escolar democrática. Assim, convém salientar que, conforme demonstrado, a gestão escolar democrática tem como fundamento principal a participação da comunidade escolar. A gestão democrática contribui para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, estrategicamente elaborados com vistas a atender aquela comunidade em específico. Todos esses fatores apontados colaboram para a contextualização dos processos teóricos que passam a ser aplicados na prática.

Esses elementos somados é que efetivam a prática da gestão democrática. Implementar a gestão democrática exige muito empenho, especialmente do gestor, que deve estar disposto a estabelecer o diálogo entre toda a comunidade escolar. Infelizmente, nem todos os gestores tem esse interesse, uma vez que a responsabilidade administrativa é dele, forma-se esse pensamento de que ele é o único responsável por tomar as decisões referentes àquele ambiente.

Assim, a gestão participativa fica prejudicada, uma vez que os docentes, sozinhos não conseguem trabalhar a contextualização da teoria na prática. Isso prejudica de certo modo o aprendizado dos alunos, os quais teoricamente aprendem que devem participar ativamente na sociedade, mas na escola estão reféns de decisões impostas sem consulta ou debate. Entretanto, é importante que os docentes e os discentes cobrem, junto ao corpo gestor o compartilhamento de informações e tomada de decisões, para que as demandas daquele ambiente sejam atendidas pela escola. Isso colabora para que o gestor passe a dar mais abertura para que outras pessoas participem da gestão. Descentralizar a gestão é uma tarefa difícil quando se trabalha a tanto tempo com uma gestão centralizada. Entretanto, é possível iniciar uma transição para que a gestão passe a ser democrática.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. 2013. Disponível em:

<<https://genuinobordignon.wordpress.com/2013/06/11/gestao-da-educacao-o-municipio-e-a-escola/>> . Acesso em: 15 jul. 2020.

BOSCHETTI, Vania Regina; DA MOTA, Assislene Barros; ABREU, Dayse Lúcida de Freitas. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/4718/471847063010.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em 07/08/2020.

BRASIL. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**.

Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília – DF, novembro de 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 10/08/2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 03/08/2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9.394, 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 03/08/2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Base Nacional Curricular Comum.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm > . Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conferência Nacional da Educação Básica – Documento Final.** Brasília-DF. 2008. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/arquivos/conferencia/documentos/doc_final.pdf > . Acesso em 02 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional da Educação. Câmara Nacional de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica** / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15548-d-c-n-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192 . Acesso em: 05 jul. 2020.

BRITO, Ângela do Céu Ubaiara; SANTOS, Maria Letícia Ribeiros dos. O brincar na Pedagogia em participação. In: **II Congresso Internacional de Educação Infantil.** 2012. p. 1-14. Disponível em: ≤ http://www3.fe.usp.br/secoes/inst/novo/agenda_eventos/inscricoes/PDF_SWF/11438.pdf > Acesso em: 15 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://administer33.wordpress.com/2012/05/22/o-que-e-administracao/>>. Acesso em 28/07/2020.

FELIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: problema educativo ou empresarial?** 2 ed. São Paulo: Cortez, 1985.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, Moacir. O trabalho coletivo como princípio pedagógico. **Revista Lusófona de Educação**, n. 24, p. 160-163, 2013. Disponível em: < http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502013000200011 > . Acesso em: 05 jul. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 2.ed. São Paulo-SP: Atlas, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** São Paulo: Alternativa, 2003.

MASCARO, Carlos Corrêa. A administração escolar na América Latina. **Administração Escolar**, p. 60-93, 1968.

MORTATTI, Maria Eloisa Velosa. **Gestão Democrática como um processo de Educação para a Cidadania**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-21062007-155119/en.php>> . Acesso em 01 jul. 2020.

PARENTE, Cláudia da Mota Darós. A Construção da Meta de Educação em Tempo Integral do Plano Nacional de Educação (2014). **Educação em Revista, Marília**, v. 18, p. 23-42, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente**. Cortez Editora, 2015.

PARO, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, 2018.

PEGHIN, Elex Sandra Pereira; PEGHIN, Aparecida Pereira; DA SILVA PEGHIN, Patrícia Oliveira. Gestão democrática na escola: aspectos e desafios. **Revista Eletrônica de Educação do Norte de Mato Grosso**, v. 4, n. 1, p. 402-410, 2020.

SANDER, Benno. Administração da Educação no Brasil evolução do conhecimento. 1982. Disponível em: <<https://philpapers.org/rec/SANADE-2>> . Acesso em 27/08/2020

SANDER, Benno. **Políticas públicas: e gestão democrática da educação**. Liber Livro Editora, 2005.

SILVA, Edna Lúciada; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>>. Acesso em: 05/10/2020.

TEIXEIRA, Anísio. Natureza e função da Administração escolar. **In: Administração Escolar**. Salvador: Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, 1968.