

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - MESTRADO

Selma de Fatima Alves Batista Aguiar

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019.

Sorocaba/SP
2020

Selma de Fatima Alves Batista Aguiar

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:

uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019.

Dissertação apresentada à banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a. Dar. Eliete Jussara Nogueira

Sorocaba/SP
2020

Ficha Catalográfica

A232g Aguiar, Selma de Fatima Alves Batista
Gestão escolar democrática: uma análise de artigos científicos de
2010 a 2019 / Selma de Fatima Alves Batista Aguiar. – 2020.
91 f.

Orientadora: Profa. Dra. Eliete Jussara Nogueira
Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de
Sorocaba, Sorocaba, SP, 2020.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Educação –
Finalidades e objetivos. 3. Democratização da educação. I. Nogueira,
Eliete Jussara, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

Selma de Fatima Alves Batista Aguiar

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
uma análise de artigos científicos de 2010 a 2019.

Dissertação aprovada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-
Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: 26 / 08 / 2020

BANCA EXAMINADORA:



Pro^a. Dar. Eliete Jussara Nogueira
Universidade de Sorocaba

Prof.^a. Dar. Sylvia Labrunetti
Universidade de Sorocaba

Prof. Dr. Wilson Sandano
Universidade de Sorocaba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

Ao meu amado esposo Roni e ao meu filho Gabriel, por todo amor, incentivo, apoio e compreensão. Nada disso teria sentido se vocês não existissem na minha vida.

À minha Mãe, Jeni agradeço pelo carinho de sempre e pelos seus cuidados. E aos meus irmão e amigos, por creditarem em mim.

À Profa. Dra. Eliete Jussara, minha orientadora, pela paciência na orientação, incentivo e pelos conhecimentos transmitidos, que tornaram possível a conclusão desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Eu Te agradeço, Senhor, por todas as coisas boas e más que me aconteceram. Cada uma delas, ao seu modo, me fizeram chegar aonde eu cheguei, e me fizeram ser quem eu sou. Obrigada por não permitir que durante esta trajetória eu desistisse, e principalmente por ter me dado uma família tão especial, enfim, obrigada por tudo.

A Prof. Eliete, pela orientação, competência, profissionalismo e dedicação tão importantes. Tantas vezes que nos reunimos e, embora em algumas eu nem chegasse outras aparecia desestimulada, bastavam alguns minutos de conversa e umas poucas palavras de incentivo e lá estava eu, com o mesmo ânimo do primeiro dia de aula. Obrigada por acreditar em mim e pelos incentivos. Tenho certeza que não chegaria neste ponto sem o seu apoio. Você foi e está sendo muito mais que orientadora: para mim você será sempre uma referência.

Aos membros da banca examinadora, Professor Doutor Wilson Sandano e Professora Doutora Sylvia Labrunetti, e Professora Doutora Denise Lemos Gomes, que contribuíram com suas sugestões, importantes para o desenvolvimento dessa dissertação.

Ao meu esposo Roni, por todo amor, carinho, compreensão e apoio em tantos momentos difíceis desta caminhada. Obrigada por permanecer ao meu lado, mesmo sem os carinhos rotineiros, sem a atenção devida e depois de tantos momentos de lazer perdidos. Obrigada pelo presente de cada dia, pelo seu sorriso e por saber me fazer feliz.

Ao meu filho Gabriel, por todo amor incondicional que você sempre me deu. Você foi minha inspiração para esta caminhada.

“Para permanecer vivo, educando a paixão, desejos de vida ou de morte, é preciso educar o medo e a coragem. Medo e coragem de ousar. Medo e a coragem em assumir a solidão de ser diferente. Medo e coragem de romper com o velho. Medo e a coragem de construir o novo”.

Madalena Freire

RESUMO

A gestão democrática na escola foi o tema escolhido para esta dissertação, que teve como problema de pesquisa identificar o que os artigos científicos abordam sobre o tema gestão escolar. O objetivo desta dissertação foi analisar artigos científicos no período de dez anos, para compreender o que pesquisadores brasileiros investigaram sobre o tema. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com análise documental. O procedimento delineou-se como um estudo de revisão de literatura, com um levantamento de artigos científicos, utilizando como descritor: gestão escolar, no banco de dados Scielo/Brasil. Ao todo foram analisados 23 artigos brasileiros de 2010 a 2019. Utilizou-se uma leitura rastreadora para o primeiro agrupamento entre artigos teóricos e relatos de pesquisa, em seguida tabulações, considerando os objetivos, os procedimentos e as conclusões de cada artigo. Como resultado, as análises apontam que, no período de dez anos, foram realizadas mais pesquisas de campo, e do tipo documental, com o intuito de apresentar as singularidades das diferentes formas de gerir, na escola, as experiências e as análises de discursos. De modo geral, as pesquisas mostram que a escola ainda tem um longo percurso no processo de implementação de um ambiente democrático na gestão escolar.

Palavras-chave: Educação. Gestão escolar. Cotidiano escolar.

ABSTRACT

Democratic management at school was the theme chosen for this dissertation, which had as a research problem: what scientific articles address on topic of school management. The goal of this dissertation was to analyze scientific articles over a period of ten years ago, to understand what Brazilian researchers have investigated on the subject. It is a qualitative research, with documentary analysis. The procedure was designed as a literature review study, with a survey of scientific article, using as descriptor: school management, in the Scielo/Brasil database. Altogether 23 Brazilian articles, from 2010 to 2019, were analyzed. A tracking Reading was used for the first grouping between theoretical articles and research reports, then the tabulation was started considering the objectives, results and conclusions of each article. As a result, the analyzes indicate that in the ten-years period, more field and documentar research were carried out, with the aim of presenting the singularities of different ways of managing at school, experiences and discourse analysis. In general, research shows that the school still has a long way to go in the process of implementing a democratic environment in school management.

Key words: Education. School management. Daily School.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO - Administração por Objetivos

CEE - Conselho Estadual de Educação

CF - Constituição Federal

CMR - Conselho Municipal de Educação

CNE - Conselho Nacional de Educação

DRE - Delegacia Regional de Educação

DRU - Desvinculação das Receitas da União

EAD - Educação a distância

FUNDEB - Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FMI - Fundo Monetário Internacional

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PPA - Plano Plurianual

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PNE - Plano Nacional de Educação

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPP - Projeto Político-Pedagógico

PRADIME - Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação

ProUni - Programa Universidade para Todos

Reuni - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEE - Secretaria Estadual de Educação

SME - Secretaria Municipal de Educação

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

ZAPs - Zonas de Atendimento Prioritário

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
2	CONCEPÇÕES DE GESTÃO	14
	2.1 Gestão escolar – uma construção histórica	20
3	GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	25
	3.1 Estrutura da escola diante da concepção política.....	27
	3.2 Reformas educativas e a gestão escolar.....	33
	3.3 Gestão da Educação Básica no Brasil.....	35
	3.4 Fundamentos para democracia na escola - participação e autonomia	42
4	ARTIGOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR – UMA REVISÃO DE 2010 A 2019	47
	4.1 Objetivos.....	47
	4.2 Procedimentos	47
	4.3 Resultados.....	49
	4.3.1 Artigos teóricos.....	50
	4.3.2 Artigos Relatos de Pesquisa	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE A – Lista dos artigos (2010 a 2019)	70
	APÊNDICE B – Relação das referências dos Artigos teóricos.....	72
	APÊNDICE C – Resumos dos artigos teóricos	73
	APÊNDICE D – Relação das referências dos artigos relatos de pesquisa.....	76
	APÊNDICE E – Resumos dos artigos Relatos de Pesquisa	77

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da minha trajetória como educadora, pude vivenciar todas as etapas da educação, desde a educação infantil até o ensino superior, passando ainda pela modalidade da educação especial. Durante minha atuação como professora de educação especial, desenvolvi, no ano de 2014, um projeto de capacitação para professores, com o tema “Formação de Professores e Práticas Bilíngue”, tendo como foco o ensino da língua portuguesa para alunos surdos matriculados na rede regular de ensino. Naquele momento buscava discutir a temática, a partir das dificuldades enfrentadas, em sala de aula, tanto pelos alunos surdos, quanto pelos professores. Mediante algumas observações e registros quanto à prática pedagógica desenvolvida pelos professores em sala de aula, surgiram vários questionamentos no tocante à relação entre professor, aluno e equipe gestora, e à participação democrática, ou não, destes atores no cotidiano escolar. Em 2017, assumi a vice-direção de uma escola pública do município de São Roque/SP, que atendia o Ensino Fundamental I e II. Isso me proporcionou acompanhar o trabalho pedagógico realizado nessa unidade escolar, fazendo intervenções, mediações nos encontros da Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), com o grupo de professores da escola, Professor de Ensino Básico I¹ e Professor de Ensino Básico II².

Essa experiência na equipe gestora me ajudou a compreender melhor o papel do diretor, do assistente, da equipe; a questionar as ações cotidianas, as teorias administrativas; a procurar meios para implementar uma gestão democrática no contexto da escola, de modo a incluir toda a comunidade escolar; e, ainda, a criar estratégias capazes de envolver a participação de docentes, discentes e funcionários nos assuntos da escola. Enfim, essas e outras inquietações me motivaram a buscar conhecimento, e então cheguei ao Mestrado em Educação. Às vezes para compreender uma realidade, precisamos nos afastar dela, suspender o cotidiano, ter um distanciamento das tarefas do dia a dia e conhecer outras formas de pensar. No Mestrado da Uniso, cursei disciplinas que me levaram, por exemplo, a estudar o mundo contemporâneo, com leituras de sociólogos, filósofos e

1 O Professor de Ensino Básico I é responsável pelo processo de alfabetização e ensino das ciências básicas para crianças na terceira infância – isto é, entre 5 e 10 anos.

2 O Professor de Ensino Básico II é um profissional de ciências básicas (letras, história, geografia, biologia, química, física e matemática) com licenciatura e aptidão para ministrar aulas para os últimos anos do ensino básico – isto é, da 5^o ao 9^o ano.

educadores; a ler pesquisas do campo educacional; a aprender a pesquisar, enfim foram abertas muitas portas para eu ampliar e sedimentar minha compreensão de educação escolar. A narrativa desse breve resumo de parte da minha trajetória no contexto da educação escolar tem o objetivo de mostrar que a escolha do tema desta pesquisa de mestrado tem a ver com uma vida prática no cotidiano escolar.

Compreender o cotidiano escolar tem sido o desafio do século XXI. Cada vez mais é necessário repensar a prática pedagógica nas diversas dimensões da escola, para atender ao novo cenário educacional contemporâneo. Portanto, torna-se pertinente fazer uma reflexão sobre o cotidiano escolar numa proposta de espaço formativo, buscando informações para a construção e a reconstrução de novos saberes.

Segundo Agnes Heller (1977) e Michel de Certeau (1996), o cotidiano é um espaço plural, onde a construção de saberes se torna permanente, trazendo novos significados a cada interação. Certeau (1996) define o cotidiano como representações acerca da regulamentação, dos mecanismos de poder e do disciplinamento da sociedade que automaticamente tentam controlar a vida dos indivíduos ao longo da história, podendo ser alteradas no decorrer da vida por questões físicas, econômicas e sociais. Heller (1977) entende o cotidiano como uma soma de vários aspectos, como resultante das atividades voltadas para a reprodução dos indivíduos. Afirma, ainda, que o homem já nasce inserido na cotidianidade, independentemente do contexto histórico em que viva.

Compreender o cotidiano escolar em seus vários aspectos: organização do trabalho docente, a atividade social desenvolvida na escola, o intercâmbio com a comunidade e a vida dos professores, entre outros, é condição para entender o movimento heterogêneo que se mantém na realidade social da escola, pois todas as atividades têm um vínculo natural e invisível, que liga as particularidades ao seu todo. Todas as coisas são causadas e causadoras, todo o indivíduo é sempre, simultaneamente, ser particular e ser genérico. (HELLER, 1989, p. 20)

O dia a dia da realidade escolar é vivido por todos aqueles que, de maneira geral, dela participam, ou seja, alunos, professores, pais, diretores, coordenadores pedagógicos, funcionários gerais, e, inclusive, as pessoas do seu entorno que, de alguma forma, vivenciam o cotidiano escolar.

O cotidiano é aquilo que nos é dado cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão do presente. Todo dia, pela manhã, aquilo que assumimos, ao despertar, é o peso da vida, a dificuldade de viver, ou de viver nesta ou noutra condição,

com esta fadiga, com este desejo. O cotidiano é aquilo que nos prende intimamente, a partir do interior [...] O que interessa ao historiador do cotidiano é o invisível [...]. (CERTEAU, 1996, p. 31)

O cotidiano repetitivo, burocrático, da cotidianidade que oprime, precisa ser organizado e pensado como construção de saberes, produzido por políticas, por ações de professores e alunos, na concretude do cotidiano escolar. “[...] o estudo de algumas táticas cotidianas presentes não deve, no entanto, esquecer o horizonte de onde vêm e, no outro extremo, nem o horizonte para onde podem ir” (CERTEAU, 1994, p. 105).

Para Nilda Alves (2003), o cotidiano escolar é um espaço coletivo de convivência, com múltiplos processos, o que faz a escola ser uma distribuidora de ideias. Em assim sendo, as pesquisas que envolvem o mundo escolar buscam desvelar aquelas experiências que não são visíveis nos planos formais, com o propósito de compreendê-las. Ao buscar entender as ações desenvolvidas no cotidiano escolar, torna-se evidente a necessidade de aprender, reaprender e aprender fazendo, procurando caminhos junto com a equipe gestora de forma participativa e ativa, pois ensinar exige rigorosidade e pesquisa. Quando o educador se coloca na posição de pesquisador, ele adquire novos conhecimentos, o que resulta em benefícios tanto para os educandos quanto para o cotidiano escolar.

José Carlos Libâneo (2004) argumenta sobre a importância da organização, no contexto escolar, pois dela depende a qualidade das atividades de ensino. Ele cita exemplos de algumas situações desencadeadoras de conflito e reveladoras de incoerência dos professores – o professor precisa do retroprojetor, mas esse quebrou; os professores permanecem nas salas de aula, mesmo tendo tocado o sinal, o que acarreta agitação dos alunos; o professor fala sobre hábitos de higiene, mas a escola é suja – que poderiam ser solucionadas, caso houvesse organização.

O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nos modos individuais de pensar e agir, e nas formas de gestão. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), o exercício de práticas de gestão democrática e participativas pode atender melhor ao processo de aprendizagem dos alunos. Como ensina Paulo Freire (1987, p.78), “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão”.

São muitas as discussões sobre a gestão escolar democrática, pois, com as transformações do mundo contemporâneo, o sistema educacional vem sofrendo modificações, cada vez mais rápidas. A evolução da tecnologia de informação, que

adentra a escola, pode oferecer, muitas vezes, soluções mágicas, fetiches (NOGUEIRA, GOMES, SOARES, 2011), cujo brilho pode causar uma “cegueira momentânea” e fazer esquecer que a escola é, antes de tudo, um espaço relacional, onde as pessoas se relacionam, se interagem. Sendo assim, o gestor, ou a equipe gestora educacional, tem um papel importante na organização do cotidiano escolar, pois, ao planejar suas ações, ao articulá-las com a comunidade escolar, eles poderão criar um contexto de ensino aprendizagem o mais adequado possível para alunos e professores.

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico. Para tanto é necessário que as escolas utilizem os objetos da gestão (processo, projeto, programa), para assim atingirem seus objetivos. (LIBÂNEO, 2004, p.15)

A gestão democrática escolar deve priorizar o trabalho coletivo, levando em consideração a realidade da comunidade local. Luiz Fernandes Dourado (2006, p. 70) indica que a gestão democrática deve ser fundamentada pela participação dos cidadãos, ou seja, pela comunidade escolar.

[...] convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã.

Nessa concepção, a gestão democrática é vista como um desafio para educação, pois implica colocar a educação a serviço de novas finalidades, na tentativa de superar o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de barbárie em que vivemos, pois é preciso construir um futuro mais compromissado com toda a humanidade (FERREIRA, 2017).

Esse panorama introdutório se encaminha para delimitar o tema da presente dissertação, qual seja, a gestão escolar com características democráticas. E a pergunta eliciadora da pesquisa foi: como o tema gestão escolar foi abordado nos os artigos científicos produzidos no período compreendido entre 2010 e 2019? A hipótese é que houve um crescente desenvolvimento de pesquisas que mostram ser mais positiva uma gestão democrática.

O objetivo geral foi compreender teoricamente as características de uma gestão escolar com perspectiva democrática. Os objetivos específicos incluem: descrever pesquisas sobre gestão escolar; identificar artigos científicos teóricos e de relatos de pesquisa; levantar quais foram os objetivos, procedimentos e conclusões apontados por esses artigos. Para cumprir tais objetivos foi delineado o seguinte procedimento: um levantamento de artigos científicos brasileiros entre 2010 a 2019, tendo em vista as abordagens contemporâneas sobre gestão escolar democrática, e uma análise do conteúdo desses artigos.

De modo geral esta dissertação foi organizada em capítulos, sendo este primeiro introdutório, seguido do capítulo sobre concepções de gestão escolar e de gestão democrática. O capítulo quarto apresenta a descrição da pesquisa realizada com os artigos. E, finalizando, as considerações sobre todo o trabalho.

2. CONCEPÇÕES DE GESTÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar um panorama das concepções de gestão, de forma a contribuir para uma reflexão a respeito da gestão escolar. Para tanto, serão apresentadas as concepções que diferentes autores da área da educação têm sobre gestão, todos eles escolhidos por a entenderem numa perspectiva de construção sócio-histórica.

O dicionário Aurélio diz que a palavra gestão tem origem no latim – *gestione* – e diz respeito à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Esse significado de gestão está atrelado aos aspectos mais técnicos e administrativos, ao da ação de dirigir, ou organizar a vida, ou o trabalho. No senso comum, essa concepção está associada a fazeres burocráticos, em que o gestor, ou administrador, deve reconhecer os recursos do ambiente para tomar decisões. Também há um entendimento ligado à área empresarial, ou seja, essa acepção da palavra gestão relaciona-se ao termo administração.

Josias Silva (2007) destaca as possíveis definições e a importância da administração na sociedade humana, como uma prática de uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar (se organizar) em função de interesses comuns. Com a crescente complexidade da sociedade, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos, portanto a administração se insere em um contexto social e histórico.

[...] ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. (SILVA, 2007, p. 24)

Para José do Prado Martins (1991), os elementos contidos em uma administração podem ser assim enumerados: organização, planejamento, controle e implementação, sendo que tais elementos se inter-relacionam. O autor ainda cita oito princípios gerais fundamentais na administração: princípio do objetivo comum; princípio da liderança; princípio da funcionalização; princípio da amplitude; princípio da coordenação; princípio do controle; princípio da experimentação; e princípio da elasticidade. Esses princípios estariam presentes em qualquer tipo de administração, seja ela pública ou privada. O autor ainda descreve que os termos

gestão e administração escolar, às vezes são usados como sinônimos, outras são diferenciados, tendo o termo administração uma conotação mais tecnicista; e gestão, sendo uma alternativa mais democrática para a educação.

Silva (2007) entende que a administração escolar tem peculiaridades inerentes à natureza educativa, como a promoção do diálogo para cooperação e, portanto, para tal devem-se considerar aspectos da participação da comunidade.

Vitor Henrique Paro (2016) diz que a problemática da Administração Escolar, no Brasil, é conduzida por duas concepções dicotômicas: de um lado, defende-se a necessidade de adesão aos métodos e aos princípios da lógica empresarial nos procedimentos administrativos na escola; de outro, nega-se esse imperativo categórico presente no tipo de administração na situação escolar. O que se percebe é certo tipo de “negligência”, quanto aos determinantes sociais e econômicos da Administração Escolar. O autor ressalta que as pesquisas teóricas publicadas no Brasil, sobre Administração Escolar, adotam o pressuposto básico, seja implícita ou explicitamente, de que os princípios administrativos inerentes à empresa capitalista devam ser aplicados de igual maneira na realidade escolar. Este fato acontece devido à semelhança atribuída a ambas, à Administração Escolar e à Administração Geral.

Dessa forma, a administração especificamente capitalista, que mercê dos condicionantes sociais e econômicos de particular modo de produção se apresenta, tanto no nível estrutural, quanto no superestrutural, como mediadora da exploração e domínio de uma dada classe social sobre as demais, é tida, no âmbito da teoria da administração, quer “geral”, quer escolar, como tendo validade eterna e universal. (PARO, 2003, p.1, grifo do autor)

Sendo assim, compreende-se que tanto os princípios quanto as funções da administração estão diretamente relacionados aos fins e à natureza da organização social em qualquer contexto social, como por exemplo, na empresa capitalista, que tem como objetivo acumular capital; e como função, organizar os trabalhadores no processo de produção, para que este seja mais lucrativo com menor custo.

Francimara Ferreira (2016, p.64) afirma que para compreender a administração brasileira é preciso delinear o percurso histórico, “[...] verificando os elementos que impulsionaram suas mudanças conceituais, e sua materialização no espaço educacional, [...]”, pois, diante de uma nova configuração de sociedade. a forma de administrá-la também se altera. Exemplifica, citando a Reforma do Estado

brasileiro³, que ressaltou o “modelo gerencial” como norte para suas ações. Progressivamente os diretores se tornam “gerentes”, com conceitos de eficiência administrativa voltados para resultados.

De acordo com José Carlos Libâneo (2004, p. 97, grifo do autor), “administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; *gerir* é administrar, gerenciar, dirigir”. Diante dessa conceituação, é natural que os termos gestão e administração, às vezes, se confundam, já que em ambos há o sentido de coordenar intencional e sistematicamente para a tomada de decisões.

Heloisa Lück (2007, p. 106) apresenta a contínua articulação entre o modo de pensar e de fazer o trabalho educacional e a necessidade de promoção de articulações e interações, de análise conjunta dos diferentes aspectos da realidade, de análise do relacionamento entre os objetivos específicos de cada área de atuação, com os objetivos gerais da educação e do projeto pedagógico escolar e a associação desses objetivos com o uso educacional de espaços, bens materiais e físicos e recursos financeiros, voltados para a sua realização. A autora diferencia administração de gestão pelo uso de recursos no ambiente escolar. Para ela, administração é a organização dos recursos, insumos que garantem a qualidade de ensino, enquanto a gestão parte do princípio que recursos não valem por si mesmos, mas da maneira como são utilizados pelas pessoas, como as pessoas atribuem significados ao processo educacional. Nesse contexto, a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmica e pedagógica. E assim, o termo administração vai sendo substituído por gestão, e a partir da Constituição de 1988, o princípio da gestão democrática torna-se uma importante conquista para a prática da gestão escolar.

No conceito de gestão para o ambiente escolar, cabe considerar o caráter político e pedagógico que o contexto e os objetivos exigem, assim como as mudanças sociais e históricas por que passa a sociedade. Ainda assim, considera-

3 [...] a reforma gerencial do Estado — a segunda grande reforma do aparelho do Estado moderno, também chamada de reforma da gestão pública. A reforma inspirava-se nas estratégias de gestão das empresas privadas, e a teoria que surge com ela foi chamada de nova gestão pública. Como as novas ideias surgiam em um país com um governo neoliberal e em um momento em que a ideologia neoliberal ganhava espaço, elas foram equivocadamente etiquetadas como neoliberais. E em alguns momentos reformas gerenciais associadas à nova gestão pública tiveram caráter neoliberal, como aconteceu com a Nova Zelândia quando, em 1995, a vitória do partido conservador levou a reforma iniciada alguns anos antes a assumir um caráter neoliberal e passar a ver o aumento da eficiência dos serviços como uma forma de diminuir a carga tributária, ao invés de usar esse aumento de eficiência para aumentar o escopo e a qualidade dos serviços sem aumentar seu custo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n.1, p.147-156, jan. / fev. 2017.

se a essência do significado de gerir as ações, de organizar para atingir objetivos. José Carlos Libâneo (2008, p.101) conceitua gestão como “uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”. Para Vitor Henrique Paro (2010), como gestão e administração (aqui tratados pelo autor como sinônimos) são a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, portanto elas podem abranger diversos tipos, seja pública, privada, industrial, escolar. Defende ele ainda um conceito de administração ou gestão escolar, como mediação, e que inclui atividades pedagógicas.

De acordo com esse conceito mais abrangente de administração, a mediação a que se refere não se restringe às atividades-meio, porém perpassa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si – pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado). (PARO, 2010, p. 765)

Para Heloisa Lück (2007, p. 35), o termo gestão precisa superar o enfoque de administração, pois os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão abrangente. De acordo com a autora, o termo surge “[...] para representar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo [...]”

O conceito de gestão, neste sentido, ultrapassa o de administração por [...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como um entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p.16)

A autora defende a ideia de adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, sendo necessária a adoção de princípios e valores mais democráticos no contexto escolar, entretanto faz uma observação para abertura à participação da comunidade escolar no cotidiano da escola. A gestão incorpora a administração e faz dela mais uma das funções necessárias para seu desempenho. Neste contexto, a gestão se tornou unificado de conhecimentos das mais diversas

áreas do saber. Os princípios, as atitudes e as ações encontradas implicitamente no termo gestão possibilitam um cerceamento de ações mecânicas ou apenas burocráticas; da realização de atividades desprovidas de sentido e objetivos em comum; bem como de ações isoladas sem visão de conjunto (LÜCK 2007, p.67). Nessa concepção, “a gestão significa tomada de decisões, organização, direção”, o que pressupõe planejamento.

A gestão estratégica proporciona a compreensão de forma planejada do que mudar, de como mudar, e desse modo, deve ser vista como um importante mecanismo, através do qual os participantes do sistema educacional poderão identificar e implementar as mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de gestão. (MACHADO, 2012 *apud* CORTEZ, 2015, p. 49)

Assim, os movimentos que a gestão desenvolve no interior das escolas devem ter coerência com o projeto pedagógico que determina os objetivos pedagógicos. Ela deve ser a ponte para as exigências de um “modelo” educacional satisfatório, principalmente nos termos da lei e das relações entre instituição escolar e sociedade.

Com base nos estudos de Martins (1991), o exercício de uma gestão participativa é um processo a ser construído coletivamente, e que depende da singularidade de cada escola e de aspectos políticos, financeiros, cultural dentre outros aspectos que envolvem a comunidade escolar.

Gestão da Escola Pública, trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (MARTINS, 1991, p. 9)

Silva (2007) afirma que uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, com ações voltadas à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens, porém ressalta que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, mas no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas. De acordo com a autora, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar, mas deve ser justa e mais humana.

Gestão nos lembra de gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade. (SILVA, 2007, p. 22)

Segundo Silva (2007), o histórico da administração passou por paradigmas: Teorias tradicionais de gestão; Teorias modernas de gestão e Teorias emergentes de gestão. A primeira foi representada por Frederick Winslow Taylor, norte-americano, criador da escola de Administração Científica; Henri Fayol, francês, criador da Escola Clássica de administração; Elton Mayo, representante da Escola de Relações Humanas; Mec Gregor, com a teorias X e Y; e Ludwig von Bertalanffy, alemão, defensor da Teoria Sistêmica. No paradigma das teorias modernas de gestão, tem-se a Administração por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker; a Administração Contingencial, que é um aprofundamento da Teoria Sistêmica; a Administração Estratégica; a Administração Japonesa, que, a partir da década de 1970, ganhou um espaço administrativo. Finalmente, o terceiro e último bloco, o das Teorias Emergentes de Administração, tem como idealizador o físico Fritjof Capra, com a obra *O Ponto de Mutação*, que pode ser subdividida em duas teorias: a da Reengenharia, que trata da necessidade de as empresas se adaptarem ao ambiente, e a Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação, ocorrida a partir dos anos 1990. Segundo Silva (2007), embora as teorias apresentadas sejam de origem organizacional, elas influenciaram a administração geral e, conseqüentemente, a escolar.

Diante dessas várias concepções de gestão, cabe perceber que a administração empresarial se difere da escolar, principalmente em função dos objetivos a serem atingidos. Em uma empresa, os objetivos são pautados, de maneira geral, pelos valores capitalistas, já no contexto da educação, a escola pública não visa ao lucro como um fim, mas sim, à formação de pessoas (ou pelo menos é o que seria ideal). Em assim sendo, uma gestão escolar, para além dos aspectos burocráticos, também se preocupa e se ocupa com os processos pedagógicos, tendo em vista a melhor educação possível.

2.1 Gestão escolar – uma construção histórica

O conceito de gestão parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização social depende da mobilização de todos os componentes, do trabalho associado, mediante reciprocidade que cria “um todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2007). Ao longo dos anos, o termo gestão escolar foi se modificando para se diferenciar do termo administração escolar. No final da década de 1970 e início de 1980, a partir dos movimentos de abertura política do País, a gestão escolar foi se constituindo, e novos conceitos foram sendo associados à ideia de autonomia escolar.

Pode-se inferir que o conceito de Gestão Escolar é relativamente recente, embora seja de extrema importância, na medida em que deseja-se uma escola que atenda às atuais exigências da vida social, ou seja, uma escola que se proponha a formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. (AQUINO, 2015, p. 2)

Assim, de acordo com as mudanças do mundo contemporâneo, foi necessário rever as estratégias e as ferramentas para facilitar as atividades da gestão das organizações tanto públicas como privadas (RITSON, 2013 *apud* Silva, 2019, p.4). Partindo desse princípio, a gestão escolar se configura em finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais, cujo objetivo é atingir a qualidade social, para atender a população num todo, viabilizando a construção de novos conhecimentos a partir de práticas educacionais participativas, promovendo condições para que o educando possa enfrentar os desafios de forma crítica, tornando-se sujeito atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica.

[...] a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Assim, é possível inferir que a gestão democrática participativa não se dará no espontaneísmo, sendo processo que inclui uma enormidade de pessoas, de valores, de conflitos, crenças e expectativas diferentes, mas que, sendo meio para o alcance dos fins da educação nacional, não poderá prescindir de estratégias que permitam a consecução dos mesmos. (MINTZBERG, 2010 *apud* CORTEZ, 2015, p. 50)

De acordo com Paro (2016), a gestão escolar se configura como um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, cujo processo final é a aprendizagem significativa dos alunos, Portanto, o cotidiano escolar deve trabalhar

as competências que a sociedade demanda, formar educandos, críticos, capazes de desenvolver a linguagem oral, escrita, e capacitados para empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas e tomar decisões fundamentadas. Conforme Lück (2009), a gestão escolar se constitui em um ato de gerir, com foco voltado para educação e para dinâmica cultural da escola. E, segundo a autora, para que a gestão seja exitosa, há de se conhecer a realidade da escola e da comunidade escolar e seguir as orientações das diretrizes e das políticas educacionais.

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24)

Tanto Luck (2009) quanto Paro (2016) entendem igualmente que a atuação da gestão escolar deva ser um meio e não um fim, e que seu objetivo ou resultado final devam ser a aprendizagem dos alunos. Desse modo, a atuação no contexto de intervenção organizativa e de mobilização abarca diferentes dimensões que, no seu conjunto, confluem para o alcance desse propósito. A autora acredita que é, por meio da dimensão organizacional, que se observam os problemas educacionais de forma global, assim aponta para duas grandes áreas: a da organização e a da implementação. (Quadro 1).

Luck (2009) afirma que as áreas e as dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que estão inter-relacionadas, sendo interdependentes com maior ou menor intensidade, de acordo com a situação envolvida, num processo dinâmico e interativo.

Numa abordagem sociocrítica, Libâneo (2007, p. 324) vincula a gestão escolar a um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões”. Diante disso, é necessário que o gestor educacional esteja apto a planejar, organizar, mobilizar e articular tanto as atividades administrativas como as pedagógicas na organização escolar. Libâneo (2013) ressalta que, embora caiba ao gestor a responsabilidade de realizar as atividades administrativas e as pedagógicas, em teoria, dispondo de ambos os conhecimentos; na prática do cotidiano da escola, ele acaba se dedicando

mais às funções administrativas, como, por exemplo, lidar com recursos humanos, financeiros entre outros, deixando o pedagógico por conta dos coordenadores.

Quadro 1 – Dimensões para gestão escolar

ÁREA	DIMENSÕES	ABRANGÊNCIA
De Organização	1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar	Relaciona-se ao objetivo de garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais, abrangendo: a preparação, ordenação, previsão de recursos, sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado.
	2. Organização do trabalho escolar	
	3. Monitoramento de processos e avaliação institucional	
	4. Gestão de resultados educacionais	
De Implementação	5. Gestão democrática e 6. Participativa	Relaciona-se às ações desempenhadas com o objetivo de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar.
	7. Gestão de pessoas	
	8. Gestão pedagógica	
	9. Gestão administrativa	
	10. Gestões da cultura escolar	
	11. Gestão do cotidiano escolar	

Fonte: elaboração própria com base em Lück (2009, p. 26-27)

Para Heloisa Luck (2009), a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para promover mudanças nos processos educacionais, para desenvolvê-los, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e na aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos. Conforme a autora, a gestão escolar pode ser

organizadas em 11 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação. Luck (2009) ressalta ainda que as dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para estudo, entretanto são, de fato, inter-relacionadas e todas elas trabalham interdependentes com maior ou menor intensidade, tendo em vista a situação envolvida.

A partir desse contexto emerge um novo paradigma para promover mudanças no sistema educacional, com adoção de práticas integrativas, participativas e democráticas. A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) trouxe contribuições para a retomada da democracia no País, com mudanças de organização significativas para o funcionamento do sistema educacional (Art. 205 a 214, p. 123-124):

Art. 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a Constituição ou lei de 1988 guiou as conquistas para a educação brasileira, como a liberdade de aprender, ensinar, a gratuidade do ensino público, a valorização dos profissionais da educação, a conquista da gestão democrática e o dever do Estado no provimento de serviços diversos, tais como: creche e pré-escola às crianças de 0 a 6 anos de idade, oferta de ensino noturno regular e atendimento educacional especializado a pessoas com deficiência. Para os autores, a Constituição não consegue sozinha e rapidamente descentralizar o ensino, pois esta é uma tarefa política de longo prazo, associadas às formas de fazer política no País e as questões de concepções do

poder. A Constituição traz em seu bojo a previsão de estabelecer o Plano Nacional de Educação e dá impulso às discussões para sua elaboração e aprovação na forma da lei.

Descentralização faz-se com espírito de colaboração, e a tradição política brasileira é de competição, de medição de forças. As categorias centralização/descentralização estão vinculadas à questão do exercício do poder político, mesmo porque, desde o final do século XX, a descentralização vem atrelada aos interesses neoliberais de diminuir gastos sociais do Estado. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 162)

Em decorrência das modificações sócio-históricas da sociedade, o cenário educacional também se altera, e a gestão, do mesmo modo, necessita acompanhar os processos de transformação político-social, os quais se concretizam em um processo de descentralização e fortalecimento de autonomia institucional, organizando-se em uma gestão democrático-participativa, caminhando para novos paradigmas, com atenção à forma de seleção dos gestores escolares e ferramentas de planejamento em apoio às tomadas de decisões.

[...] gestão escolar, assim, significa a nova administração escolar, os seja, as novas premissas e perspectivas para guiar a administração da instituição escolar na busca pela maximização dos resultados a serem alcançados na prestação do serviço educacional [...]. (OLIVEIRA, 2006 *apud* SILVA, 2019, p.6)

Dentre essas perspectivas, a administração escolar, no primeiro momento, caracterizava-se pela rigidez e pelo autoritarismo nas escolas, entretanto, com as mudanças vivenciadas, as organizações passaram a ser direcionadas por uma gestão escolar democrático-participativa, conduzindo as decisões de forma coletiva. Libâneo (2013) esclarece que são inúmeros os dirigentes educacionais criticados por práxis drasticamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. É pertinente reconhecer a complexidade da área escolar na atuação da sua administração/ gestão, e que essa atuação necessita atingir a comunidade escolar de forma democrática/participativa.

3 GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Como a gestão escolar está organizada no Brasil e as possíveis relações com as políticas na educação é o objetivo deste presente capítulo, que faz um recorte histórico, a partir da Constituição, de 1988, considerada a retomada da democracia no País, ou pelo menos de um processo rumo à democracia após anos de regime militar, ou ditadura cívico-militar.

A Constituição Federal, de 1988, nossa Carta Magna, estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já o artigo 3.º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n.º 9.394/ 96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. O artigo 14, dessa mesma lei, estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

De acordo com o exposto, a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar de escolas públicas se pauta primeiro em um projeto pedagógico, participativo, discutido por conselhos escolares, também com participação da comunidade. Embora a LDBN, indique esse princípio, nem sempre no cotidiano escolar, essa prática é seguida, muitas vezes os diretores já têm o projeto pedagógico pronto, encontrando dificuldades para alterá-lo. Contudo, entendendo que democracia é um processo que se aprende vivenciando, muitos passos foram dados nesse caminho.

No Brasil ou em boa parte do mundo, a democracia vem propiciando maior liberdade e autonomia de expressão e participação nas tomadas de decisões para as políticas sociais. É possível verificar, no campo educacional, a prática de participação e de autonomia. Silva (2007) aponta casos de administrações escolares, em que a comunidade é acolhida e incentivada a participar e a cuidar de um dos bens mais preciosos da humanidade, que é a educação. Argumenta ainda

que a participação começa pela escolha do gestor, via eleições diretas, proporcionando uma integração da comunidade escolar e o envolvimento dela no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas.

Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que tem, como princípio básico, a formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar. Silva (2007) lembra a constante e permanente formação de seres humanos sociopolíticos, com capacidades e habilidades de atuar com eficácia, honestidade e responsabilidade, no pedagógico, observando o espaço e o tempo, no sentido de promover efetivamente a participação.

[...] eleição para diretor, organização de Conselhos de Escola e administração colegiada, e é a partir desse tipo de gestão, feita com o auxílio dos Conselhos de Escola, que se tornou possível uma administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. (SILVIA, 2007, p. 28)

Essa proposta de uma gestão democrática revela uma participação plena, incluindo nos processos decisórios questões desde as financeiras até as pedagógicas. Cabe à gestão, na figura do diretor, viabilizar essa prática, contudo, embora se idealize um formato de democracia participativa, para que ela, de fato, ocorra, é necessário, dentre outros fatores, a autonomia nas decisões, incluindo a financeira. Entretanto, na prática escolar, o diretor não tem autonomia financeira, nem pedagógica, cada vez mais regras estão sendo criadas, burocratizando a escola. E a base da democracia está em ter autonomia e, para isso, há de se depositar confiança nas pessoas.

Josias Silva (2007) indica que a gestão colegiada tem tornado possível uma nova concepção de escola governamental, transformando-a concretamente em organismo público, gerando mudanças profundas na visão da escola, tanto para aqueles que estão dentro dela, quanto para os alunos, pais e moradores da comunidade.

A gestão democrática tem seus pilares nos movimentos sociais de democratização e expressam as experiências e lutas por administrações e práticas coletivas, colegiadas e participativas nas escolas e sistemas de ensino. (COLARES; LIMA, 2013, p. 76)

As décadas de 1970 e 1980, no Brasil, vivenciaram muitas reivindicações. Os educadores pleiteavam mais vagas na escola pública e novas práticas administrativas da educação, principalmente em relação ao autoritarismo burocrático reinante nas escolas até então, e lutavam também por melhores condições de trabalho e salário. Tais demandas inflamaram os debates sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola e, naquele momento, a superação destas condições era a democratização. A sociedade, em geral, clamava por democratização.

Aliado ao movimento pela democratização do acesso à educação pública surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade. Para Colares e Lima (2013), as lutas pela gestão democrática da educação e da escola pública se expressaram em experiências como as eleições diretas para diretores e a criação de conselhos escolares. Aquele contexto histórico-político se configurou como um tempo de transição do centralismo do regime autoritário para a redemocratização, sendo a gestão evidenciada na agenda política, e o reconhecimento da melhoria da qualidade de ensino pela participação das pessoas.

Esse processo de democratização é um processo de interação, do entendimento que o contexto escolar é uma expressão da sociedade, da política, e vincula-se diretamente à formação da cidadania. Ou seja, se queremos uma sociedade democrática, a escola precisa ser democrática e um espaço propício para ali educar cidadãos que pensem no coletivo em contraposição ao individualismo.

3.1 Estrutura da escola diante da concepção política

A Lei de n.º 9.394, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996 (LDB 9.394/96), regimenta um conjunto de diretrizes que estabelecem a finalidade da educação no Brasil, sua organização, quais são os órgãos administrativos responsáveis, os níveis e as modalidades de ensino, entre

outros aspectos que regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição⁴.

Quanto aos órgãos responsáveis pela Educação temos:

Nível Federal:

- Ministério da Educação (MEC).
- Conselho Nacional de Educação (CNE).

Nível Estadual

- Secretaria Estadual de Educação (SEE).
- Conselho Estadual de Educação (CEE).
- Delegacia Regional de Educação (DRE).
- Subsecretaria de Educação

Nível Municipal

- Secretaria Municipal de Educação (SME).
- Conselho Municipal de Educação (CME).

Quanto aos níveis e modalidades de ensino, de acordo com o artigo 21 da Lei n.º 9.394/96, temos: Educação Básica e Ensino Superior:

- Educação Básica: inclui a Educação Infantil (crianças de zero a seis anos); Ensino Fundamental (de sete a 14 anos), e Ensino Médio (de 15 a 17 anos)
- Ensino Superior

As modalidades de Educação brasileiras são: Educação de jovens e adultos (ensino fundamental ou médio); Educação profissional ou técnica; Educação especial; e Educação a distância (EAD). Essas determinações da lei integram escolas: públicas (criadas e mantidas pelo Poder Público), e escolas privadas (mantidas e administradas por pessoa física ou jurídica).

Segundo a LDB 9.394/96, no Título IV, artigos 8.º ao 20.º, as instituições públicas e privadas estão ao cargo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

4 BRASIL. Secretaria da Educação (SSE). Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/noticias/conheca-os-principais-programas-educacionais-do-estado-de-sao-paulo/>. Acesso em: 22 jul.2020.

A União (Federal): é responsável pelas instituições de Educação Superior criadas e mantidas pelos órgãos federais de educação e também pela iniciativa privada. Dentre suas principais atribuições estão: elaborar o Plano Nacional de Educação; organizar, manter e desenvolver os órgãos e as instituições oficiais do sistema federal de ensino e o dos territórios; prestar assistência técnica e financeira aos estados, Distrito Federal e municípios; estabelecer competências e diretrizes para a educação básica; cuidar das informações sobre o andamento da educação nacional e disseminá-las; baixar normas sobre cursos de graduação e pós-graduação; avaliar e credenciar as instituições de ensino superior.

Os Estados cuidam das instituições estaduais de nível fundamental e médio dos órgãos públicos ou privados. Os estados devem organizar, manter e desenvolver esses órgãos e instituições oficiais de ensino que estão aos seus cuidados, em regime de colaboração com os municípios; dividir proporcionalmente as responsabilidades da educação fundamental; elaborar e executar políticas e planos educacionais; autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os cursos das instituições de educação superior dos estados; e assumir o transporte escolar dos alunos da rede estadual.

O Distrito Federal – DF – dispõe de instituições de Ensino Fundamental, Médio e de Educação Infantil criadas e mantidas pelo poder público do DF e também privadas. O DF tem as mesmas responsabilidades que os estados.

Os Municípios: são responsáveis, principalmente, pelas instituições de Ensino Infantil e Fundamental, porém, cuidam também de instituições de Ensino Médio mantidas pelo poder público municipal. Eles podem optar por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de Educação Básica.

Os municípios devem organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino; exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; oferecer Educação Infantil em creches e pré-escolas; e assumir a responsabilidade de prover o transporte para os alunos da rede municipal.

Fica a critério da instituição de ensino definir suas próprias normas de gestão, entretanto de maneira democrática, mediante as suas singularidades, de acordo com cada região, respeitando as normas citadas anteriormente, sem interferir em suas decisões e ordens de organização e estrutura do sistema de ensino. Portanto, toda instituição escolar necessita de uma estrutura organizacional, podendo

diferenciar conforme a legislação de cada Estado e Município, prevista no regimento escolar de acordo com a legislação.

Segundo Paro (1986, p. 18), as ações administrativas estão voltadas para o fazer pedagógico da escola. Libâneo (2016) refere-se à organização e à gestão como um conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Ainda de acordo com Libâneo, a organização e gestão dizem respeito aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola. Uma ação racional implica planejamento e coordenação, tarefas do gestor da escola.

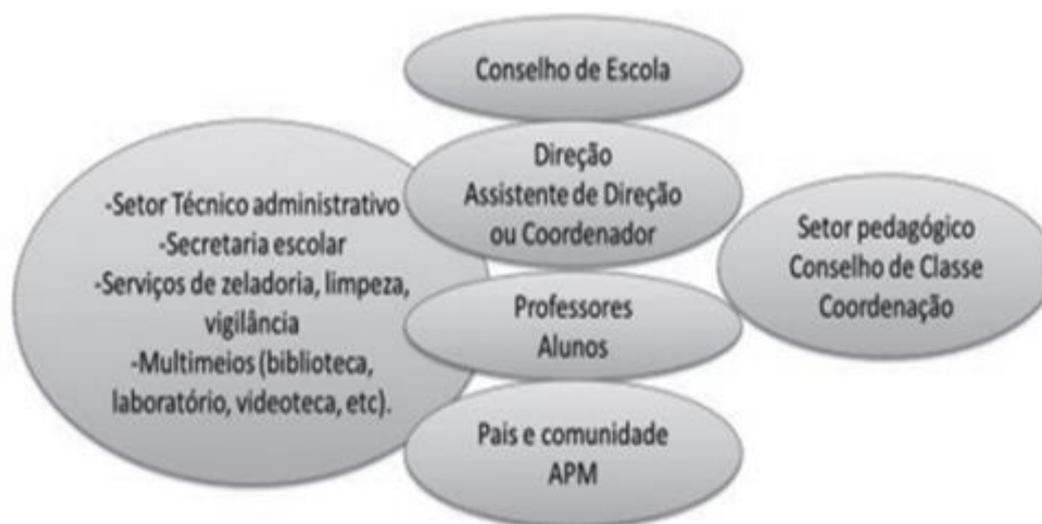
De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012), cabe à organização e à gestão da escola atender às necessidades da instituição escolar, e para tanto, propõem elementos constitutivos⁵ que são, na verdade, instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares, tais como: Planejamento – processo de explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los; Organização – atividade de racionalização dos recursos, criando e viabilizando as condições e os modos para realizar o planejado; Direção/Coordenação – atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola; Formação continuada – ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente; e Avaliação – comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

Isso posto, fica evidente que toda instituição escolar carece de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo “estrutura” tem aqui o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola. Essa estrutura é comumente representada graficamente num organograma, um tipo de gráfico que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente o organograma

⁵ Esses elementos constitutivos da organização são designados, também, na bibliografia especializada, de funções administrativas ou etapas do processo administrativo. Os autores geralmente mencionam as quatro funções estabelecidas nas teorias clássicas da Administração Geral: planejamento, organização, direção, controle.

reflete a concepção de organização e gestão. Apesar de a estrutura organizacional de escolas se diferenciar conforme a legislação dos Estados e Municípios e conforme as concepções de organização e gestão adotada, Libâneo (2001) apresenta um modelo de estrutura básica com todas as unidades e funções típicas de uma escola. (Figura 1)

Figura 1 – Estrutura de organização da escola



(Fonte: Libâneo, Toshi e Oliveira; 2013.p.464.)

A Figura mostra uma concepção de organização e gestão, a qual pode ser elaborada tendo por base a legislação dos Estados e Municípios ou uma concepção própria, quando esta conta com o poder de formular suas próprias formas de gestão, no caso das instituições particulares. Cada estrutura apresenta funções que contribuem para o processo democrático na escola. (Quadro 2).

Mediante a estrutura organizacional e o órgão colegiado, cabe ao gestor desenvolver e articular estratégias para integrar a escola e família nas propostas pedagógicas com base na concepção de gestão democrático-participativa.

Quadro 2 – Definições das funções de cada componente da estrutura

a) Conselho de escola	O conselho é formado pela representação de: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Apresenta um papel fundamental para tomadas de decisões da escola de forma consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento Escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Cabe aos conselhos: deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola; participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar e aprovar o Calendário Escolar no início de cada ano letivo; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação, como prevê a legislação.
b) Diretor e assistente de diretor	O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. Segundo Paro (2015, p. 115), o diretor tem o papel de gerir, ser um dirigente escolar democrático, cuja legitimidade advenha da vontade e do “consentimento daqueles que se submetem à sua direção”. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor.
c) Setor técnico-administrativo	A Secretaria Escolar cuida da documentação, da escrituração e da correspondência da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos. Responde também pelo atendimento ao público. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretário e escriturários ou auxiliares da secretaria.
d) Setor pedagógico	O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções variam conforme a legislação estadual e municipal. Como são funções especializadas, envolvendo habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos de Pedagogia ou adquiram formação pedagógico-didática específica.
e) Coordenador pedagógico	O coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares em que a coordenação se restringe à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação se faz em relação a todas as disciplinas. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos.
f) Corpo docente	O corpo docente é formado por professores em exercício na escola, que têm como função básica realizar ações para o objetivo prioritário da escola, o ensino. Os representantes da equipe escolar são professores de todas as disciplinas, a direção e os especialistas. Além do seu papel específico de docência das disciplinas, os professores também têm responsabilidades de participar na elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico-curricular, na realização das atividades da escola e nas decisões dos Conselhos de Escola e de classe ou série, das reuniões.
g) Orient. educacional	O orientador educacional acompanha os alunos, mediando escola, pais e responsáveis e a comunidade escolar.
h) Conselho de classe	O conselho de classe é um órgão de natureza deliberativa quanto à avaliação escolar dos alunos, construindo ações preventivas e corretivas em relação ao rendimento dos alunos, buscando melhoria para o desempenho deles.
i) Instituições auxiliares	A escola apresenta paralelamente uma organização constituída por Associação de pais e mestres (APM), o Grêmio Estudantil, vinculadas ao Conselho de Escola. Tais instituições devem estar regulamentadas no Regimento Escolar e têm como função acompanhar a utilização dos recursos financeiros recebidos pela escola.
j) Corpo discente	É o corpo discente constitui-se dos alunos e suas associações representativas.

Fonte: elaboração própria, com informações de Libâneo (2008, p. 127-131)

3.2 Reformas educativas e a gestão escolar

As transformações econômicas, políticas, culturais e geográficas são características das atuais políticas educacionais. Nos últimos 20 anos, as reformas educativas executadas em vários países do mundo europeu e americano coincidem com a recomposição do sistema capitalista mundial, que incentiva um processo de reestruturação global da economia regido pelo neoliberalismo. Libânêo, Oliveira e Toschi (2012) ressaltam que analistas críticos do neoliberalismo identificam três de seus traços distintos: mudanças nos processos de produção associadas a avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação da economia e redução do papel do Estado.

Esses traços afetam a educação de várias formas. A prioridade da educação nos programas econômicos dos países industrializados situa-se no quadro das políticas de ajuste e de estabilização defendidas, no âmbito europeu, pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e, no âmbito mundial, sobretudo pelo Banco Mundial. (LIBÂNÊO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 42)

De acordo com os autores, as orientações neoliberais postulam ser o desenvolvimento econômico alimentado pelo desenvolvimento técnico-científico, o fator de garantia do desenvolvimento social. Uma visão economicista e tecnocrática que desconsidera as implicações sociais e humanas do desenvolvimento econômico, gerando problemas sociais, ampliando as desigualdades entre países, entre classes sociais.

Os países industrializados precisam sair na frente para rever o lugar das instituições encarregadas de produzir conhecimento e informação. Com isso, a reforma dos sistemas educativos torna-se prioridade, especialmente nos países desenvolvidos, tendo em vista o atendimento das necessidades e exigências geradas pela reorganização produtiva no âmbito das instituições capitalistas mundiais. O racionalismo sistematicamente reiterado por agências financeiras internacionais, como Banco Mundial, é o seguinte: novos tempos requerem nova qualidade educativa, o que implica mudança nos currículos, na gestão educacional, na avaliação dos sistemas e na profissionalização dos professores (LIBÂNÊO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 43)

Nesse contexto, os sistemas e as políticas educacionais de cada país precisam introduzir estratégias de descentralização, reorganização curricular, autonomia das escolas, novas formas de gestão e direção das escolas, novas tarefas e responsabilidades dos professores. O Quadro 3 mostra um panorama das

políticas educacionais e da educação brasileira de 1990 a 2010 e indica ter o Brasil se inserido nessas orientações.

Quadro 3. Políticas Educacionais e Educação Brasileira 1990

ANO	Governo
1990	<p>Governo Collor: coincidiu com a realização da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, na Tailândia, promovida pelo Banco Mundial com a participação da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciências e Cultura (Unesco), do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), ocasião em que foram estabelecidas prioridades para a educação nos países do Terceiro Mundo, especialmente em relação à universalização do ensino fundamental. As orientações advindas dessa conferência (Unicef, 1990) foram contempladas no Plano Decenal de Educação para Todos, documento produzido como diretriz educacional do governo Itamar Franco em 1993.</p>
1995 –1998 1999 - 2002	<p>Governo de Fernando Henrique Cardoso: sequência do Plano Decenal. Elaboração e promulgação da LDBN (Lei n.º9.395/1996) e a formulação das diretrizes curriculares, normas e resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE) para o Ensino Superior. No segundo governo FHC, foi mantida a medida Da política educacional do período anterior, com pequenas alterações, incluindo a aprovação, pelo Congresso Nacional, do Plano Nacional de Educação (2001-2010).</p>
2003-2006 2007 - 2010	<p>Governo de Lula: pouco acrescentou às políticas formuladas anteriormente, embora se possa dar destaque ao fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb). No segundo período, surgiram algumas iniciativas relevantes no âmbito tanto da Educação Básica –aumento dos recursos para a educação, Índice de Desenvolvimento da Educação (Ideb), piso salarial dos professores e aprovação da Ementa Constitucional n.º 59, que, Dentre outras disposições, acabou com a Desvinculação das Receitas da União (DRU) e tornou o ensino obrigatório dos 4 anos aos 17 anos –; quanto da Educação Superior –Programa</p>

	<p>Universidade para Todos (ProUni), Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), Universidade Aberta do Brasil (UAB), rede de formação de professores e expansão da rede federal de educação tecnológica. No entanto, essas ações acompanharam, no geral, as tendências internacionais de alinhamento à política econômica neoliberal e às orientações dos organismos financeiros internacionais, sobretudo do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI).</p>
--	--

Fonte: elaboração própria, com informações de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 45-46).

Percebe-se que nos últimos 20 anos, as políticas e as diretrizes educacionais não têm sido capazes de romper a tensão entre intenções e medidas efetivas. As reformas educativas se apresentam em um quadro de contradições, quanto ao grau de efetividade a que se pretende. Contudo, trata-se, assim, de centrar os programas de estudos na escola como organização de trabalho e, por conseguinte, no professor como agente visível e imediato dos processos de escolarização demarcados institucionalmente. Portanto, compreender as ligações do espaço escolar com o sistema de ensino e com o sistema social pode contribuir para articular as práticas pedagógico-didáticas com as demais práticas sociais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

3.3 Gestão da Educação Básica no Brasil

Dourado (2007) afirma que a trajetória histórica das políticas educacionais e os processos de organização e gestão da Educação Básica, no Brasil, têm sido marcados principalmente pela lógica da descontinuação, pela falta de um planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo.

As mudanças na educação brasileira tiveram um destaque, quando da redemocratização do País, principalmente com a aprovação e a promulgação da Constituição Federal, de 1988, que garantiu uma concepção ampla de educação e sua inscrição como direito social inalienável, bem como a partilha de responsabilidade entre os entes federados e a vinculação constitucional de recursos para a educação.

No âmbito das políticas educacionais, destacaram-se, sobremaneira, as modificações de ordem jurídico-institucional. Nesse contexto, é fundamental ressaltar a busca de organicidade das políticas, sobretudo no âmbito do governo federal e de alguns governos estaduais, na década de 1990, quando, em consonância com a reforma do Estado e a busca de sua “modernização”, se implementaram novos modelos de gestão, cujo norte político-ideológico objetivava [...]. (DOURADO, 2007, p. 926)

O autor destaca o importante papel desempenhado pelos organismos multilaterais⁶, em relação à formulação das políticas educacionais. Tal evidencia aponta para uma lógica político-pedagógica dos processos de proposição e materialização das políticas educacionais, caracterizando-se, desse modo, em claro indicador de gestão centralizada e de pouca eficácia pedagógica para mudanças substantivas nos sistemas de ensino. O autor chama atenção para pequenas adequações no cotidiano, entretanto afirma não terem sido significativas para rotina da escola, mas provocaram a suspensão de ações consolidadas na prática escolar, sem a efetiva incorporação de novos formatos de organização e gestão (DOURADO, 2007).

No Brasil, a realidade educacional ainda resulta em contexto excludente e seletivo. Vivencia-se, no país, um conjunto de ações, de modo parcial ou pouco efetivo, sob a ótica da mudança educacional, mas que, de maneira geral, contribui para desestabilizar o instituído, sem a força política de instaurar novos parâmetros orgânicos à prática educativa. (DOURADO, 2007, p. 926)

Nessa direção, houve um conjunto de políticas de reestruturação da gestão, da organização e do financiamento da Educação Básica. De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 45), Fernando Henrique Cardoso, em seu primeiro plano para educação (1995-1998), deu sequência ao Plano Decimal, mas escolhendo metas bem pontuais, tais como: descentralização da administração das verbas federais; elaboração do currículo básico nacional; educação a distância, avaliação nacional das escolas; incentivo à formação de professores; parâmetros de qualidade para o livro didático. Nessa gestão ocorreu ainda à elaboração da promulgação da LDB (Lei n.º 9.394/1991/1996) e a formulação das diretrizes curriculares, normas e

6 [...] entidades criadas pelas principais nações do mundo com o objetivo de trabalhar em comum para o pleno desenvolvimento das diferentes áreas da atividade humana: política, economia, saúde, segurança, etc. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/organizacoes-internacionais-conheca-as-principais-instituicoes-multilaterais.htm>. Acesso em: 07 de set.2020.

resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE) para o Ensino Superior. Já nos segundo mandato (1999-2002), foi mantida a política educacional, fazendo apenas algumas alterações, e incluindo a aprovação, pelo Congresso Nacional, do Plano Nacional de Educação.

Esses pontos, cujas ações vêm sendo consolidadas, acompanham as tendências das reformas educativas dos vários países, com base nas orientações econômicas e técnicas dos organismos financeiros internacionais, principalmente o Banco Mundial. (LIBÂNEO, 2008, p. 242)

Para o autor, as reformas educacionais atreladas às reformas econômicas têm apresentado um caráter economicista, em que se salientam a lógica financeira e a lógica do mercado, não valorizando as questões sociais e humanas no desenvolvimento econômico. Nesse cenário, Dourado (1995) indica que as políticas focalizadas propiciaram a emergência de programas e ações orientadas pelo governo federal aos estados e municípios.

[...] a disseminação de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelo FUNDESCOLA, a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação de uma política de avaliação fortemente centralizada, em detrimento de um sistema que propiciasse a colaboração recíproca entre os entes federados. A rapidez com que se processaram as políticas para a educação básica se deu em função da centralização no âmbito federal. (DORADO, 2007, p. 927)

Essa dinâmica política é, ainda, uma realidade no cenário educacional brasileiro, uma vez que não se elaborou a lei complementar que definiria o regime de colaboração recíproca entre os entes federados. Manteve-se a indução de políticas, por meio de financiamento de programas e ações priorizadas pela esfera federal.

[...] não se adotou o Plano Nacional de Educação (PNE) como referência base para as políticas educacionais. Adicione-se a isso, mais recentemente, a apresentação pelo MEC de um Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que não contou, na sua elaboração, com a participação efetiva de setores organizados da sociedade brasileira, de representantes dos sistemas de ensino e de setores do próprio Ministério. O PDE apresenta indicações de grandes e importantes ações direcionadas à educação nacional. (DOURADO, 2007, p. 928)

O autor aponta para uma discussão sobre a forma banalizada que compõe a fundamentação técnico-pedagógica, pois não há uma articulação efetiva entre os diferentes programas e ações em desenvolvimento pelo próprio MEC e as políticas propostas. Afirma a necessidade de planejamento sistemático, que, após avaliar o conjunto de ações, programas e planos em desenvolvimento, contribua para o

estabelecimento de políticas que garantam organicidade entre as políticas, entre os diferentes órgãos do MEC, sistemas de ensino e escola e, ainda, a necessária mediação entre o Estado, demandas sociais e o setor produtivo, em um cenário historicamente demarcado pela fragmentação e/ou superposição de ações e programas, o que resulta na centralização das políticas de organização e gestão da Educação Básica no país.

Sendo assim, percebe-se um cenário ambíguo: de um lado, parece haver um avanço na direção de políticas com caráter inclusivo e democrático, por conta do conjunto de programas; enquanto, de outro lado, prevalece a ênfase gerencial, com forte viés tecnicista e produtivista, que vislumbra nos testes estandardizados a naturalização do cenário desigual em que se dá a educação brasileira.

Na década atual, várias políticas, programas e ações foram realizados pelo governo federal, após a aprovação de um PNE sob a ótica gerencial e patrimonial. É oportuno destacar, contudo, que grande parte das políticas educacionais foi reorientada, a partir de 2003, implicando alterações nos marcos regulatórios vigentes para a educação básica e superior. Nesse sentido, o governo federal pautou sua atuação pelo princípio da defesa da educação de qualidade, a partir do binômio inclusão e democratização. (DOURADO, 2007, p.928)

Segundo o autor, algumas ações merecem destaque, como a ampliação do Ensino Fundamental de oito para nove anos, as políticas de ação afirmativa e, de modo estrutural, a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Aliados ao redimensionamento do financiamento da educação básica, destacam-se os planos de educação, notadamente o PNE, os Planos Estaduais de Educação (PEE) e os Planos Municipais de Educação (PME). Se entendidos como planos de Estado, estes deveriam implicar redimensionamento das políticas e gestão e, fundamentalmente, da lógica de financiamento e, portanto, do orçamento público. Tal dinâmica encontra-se desarticulada e associada à lógica de desconcentração que tem marcado a educação nacional. Merece ser destacado, contudo, o esforço desenvolvido para estimular a formação de conselhos, bem como a sua capacitação. (DOURADO, 2007, p.929)

O PNE não foi integrado efetivamente ao processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA) e suas revisões. O PPA estabelece as medidas, os gastos e os objetivos a serem seguidos pelos governos num período de quatro anos, juntamente com a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, entretanto esse

processo não resultou em organicidade orçamentária que viesse dar efetividade às metas do PNE. Com as mudanças na área da gestão educacional, vários programas foram mantidos no formato original, destacando-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que reúne um conjunto de iniciativas articuladas sob a abordagem do sistema educativo nacional, cuja prioridade é a qualidade da Educação Básica. Vale dizer que, por outro lado, novos programas foram implantados, a fim de contribuir para os processos de democratização da escola, com destaque para o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares (DOURADO, 2007, p.929).

Disso depreende-se que, de acordo com os princípios da reforma do Estado, as políticas públicas, muitos programas foram implantados, objetivando contribuir para o processo de democratização da escola.

De acordo com o contexto histórico, o PDE Escola é um dos programas centrais, concebido no âmbito do Fundescola, objeto do acordo de empréstimo firmado em 1998 entre o governo brasileiro e o Banco Mundial, com o objetivo de melhorar a gestão escolar, a qualidade do ensino e a permanência das crianças na escola. Naquele momento, o Plano de Desenvolvimento da Escola (então chamado apenas PDE) constituía a ação principal do programa, pois previa que as unidades escolares realizassem um planejamento estratégico que subsidiaria outras ações.

Até 2005, o programa era destinado exclusivamente às unidades escolares de Ensino Fundamental localizadas nas chamadas "Zonas de Atendimento Prioritário" (ZAPs) das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Essas zonas foram escolhidas dentre aquelas com baixos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) e abrangiam um número restrito de escolas e municípios (em média, 3.800 escolas e 450 municípios, entre 2000 e 2007). Em 2007, após a divulgação dos resultados da primeira rodada do IDEB (relativo ao período 2005), o Ministério da Educação entendeu que seria necessário criar um mecanismo que envolvesse diretamente as escolas com os IDEBs mais críticos, optando-se então pela adoção do PDE Escola junto àquele público específico.

Além dos ajustes conceituais e técnicos na metodologia, a principal alteração foi a mudança no critério de definição do público-alvo, adotando-se o IDEB como parâmetro, o que significou incluir todas as escolas públicas que se enquadrassem nos critérios definidos. Essa decisão teve como principal consequência um aumento substancial do público elegível nos anos seguintes, sendo que o salto mais expressivo ocorreu em 2009, quando o recorte fixado mais do que triplicou o número

total de unidades escolares priorizadas e quase duplicou o número de localidades atendidas em relação à priorização anterior.

Em 2009, 27.885 escolas das redes estaduais e municipais foram priorizadas. Em 2011, este número foi de 22.002 escolas públicas, as quais atendiam a cerca de 14,3 milhões de alunos, distribuía-se em 4.133 municípios (em todas as unidades da federação) e correspondia a cerca de 17% da rede pública.

A expansão do PDE Escola envolveu a mobilização de diversos atores sociais, em especial, as secretarias de educação estaduais e municipais. Entre setembro e novembro de 2007, foram realizados 14 encontros destinados a disseminar e pactuar a implementação do programa com os dirigentes dos estados e municípios, cujas escolas integravam o conjunto de escolas priorizadas. Em 2009, mais de 10 mil técnicos das secretarias de educação e diretores de escolas foram formados na metodologia, em 127 turmas. Em 2009, pouco mais de 17 mil pessoas receberam a formação, em 175 turmas espalhadas pelo País, totalizando mais de 27 mil pessoas capacitadas. Nesse mesmo ano, foram realizadas reuniões de trabalho com as coordenações estaduais, visando ajustar a sistemática de análise e aprovação dos planos.

Os recursos são repassados por dois anos consecutivos e destinam-se a auxiliar a escola na implementação das ações indicadas nos planos validados pelo MEC. Os valores, transferidos para as Unidades Executoras das escolas, são definidos em função do número de matrículas do Censo Escolar do ano anterior, variando de acordo com as faixas definidas nas resoluções publicadas pelo FNDE. Em 2009 foram repassados R\$ 370,2 milhões para 19.700 escolas; em 2010, R\$ 317,4 milhões beneficiaram 16.615 escolas; e, em 2011, quase R\$ 200 milhões foram repassados para cerca de 9 mil escolas.

Em 2011, o PDE Escola contemplou 13.347 escolas, cujo IDEB 2009 foi igual ou inferior à média nacional (4,4 nos Anos Iniciais e 3,7 nos Anos Finais) e que não tivessem sido priorizadas pelo programa entre 2008 e 2010.

a) PDE Escola - Plano de Desenvolvimento da Escola: é um programa de apoio à gestão escolar, baseado no planejamento participativo, e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros, visando apoiar a execução de todo ou de parte do seu planejamento. A ferramenta utilizada pelas escolas para realizar o seu planejamento é o PDDE Interativo (pddeinterativo.mec.gov.br).

O PDE Escola é uma ferramenta de gestão DA escola e PARA a escola. Só será útil, portanto, se ajudar a comunidade escolar a identificar e a enfrentar os seus problemas. Para isso, as respostas do diagnóstico devem corresponder à realidade e devem ser pensadas coletivamente.

b) PDDE Interativo: foi desenvolvido com base na metodologia do PDE Escola, mas, desde 2012, todas as escolas públicas do País puderam utilizá-lo, mesmo aquelas não priorizadas pelo PDE Escola, ou seja, que não receberam recursos federais desse programa.

Há uma certa confusão a respeito da diferença entre o programa Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola) e o sistema PDDE Interativo. O PDE Escola é um programa do MEC que atende às escolas com baixo rendimento no IDEB, atuando no planejamento estratégico e participativo com o propósito de auxiliá-las em sua gestão.

O PDDE Interativo é o sistema criado para ser o ambiente de execução do programa PDE Escola e, por isso, sua estrutura foi baseada na metodologia e no funcionamento desse programa. Com a entrada de outras ações de repasse direto às escolas (PDDE Campo, PDDE Água e esgotamento sanitário, PDDE Sustentável, PDDE Acessível), o sistema PDDE Interativo se tornou não só o ambiente do PDE Escola, mas uma ferramenta de planejamento e gestão da escola para todas essas ações. O PDDE Interativo deixou de ser o sistema de um programa para se tornar a plataforma de planejamento e gestão de vários programas e ações de PDDE.

c) PRADIME - Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação: é uma parceria do Ministério da Educação com a União Nacional dos Dirigentes Municipais – UNDIME, criada com o objetivo de fortalecer e apoiar os dirigentes da educação municipal na gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais. Desta maneira, ele procura contribuir para o avanço em relação às metas e aos compromissos do Plano Nacional de Educação – PNE e do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. O programa oferece a todos os dirigentes municipais de educação e equipes técnicas que atuam na gestão da educação e do sistema municipal um espaço permanente de formação, troca de experiências, acesso a informações sistematizadas e à legislação pertinente, que ajude a promover a qualidade da Educação Básica nos sistemas públicos municipais de ensino, focando as diversas dimensões da gestão educacional.

d) Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: tem por objetivo fomentar a implantação e o fortalecimento dos Conselhos Escolares, por meio da elaboração de material didático específico e formação continuada, presencial e a distância, para técnicos das secretarias estaduais e municipais de educação e para conselheiros escolares, de acordo com as necessidades dos sistemas de ensino, das políticas educacionais e dos profissionais de educação envolvidos com gestão democrática. Aos Conselhos Escolares cabe deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola; e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação.

e) Pró-Conselho - Programa Nacional de Capacitação dos Conselheiros Municipais de Educação: tem como principal objetivo qualificar gestores e técnicos das secretarias municipais de educação e representantes da sociedade civil para que atuem em relação à ação pedagógica escolar, à legislação e aos mecanismos de financiamento, repasse e controle do uso das verbas da educação. O programa estimula a criação de novos conselhos municipais de educação, o fortalecimento dos existentes e a participação da sociedade civil na avaliação, definição e fiscalização das políticas educacionais, dentre outras ações.

Para tanto, uma das formas se perceber os objetivos fins da política educacional é conhecer os programas implementados para os gestores. O impacto das políticas e dos programas desenvolvidos facilita entender o caminho da educação.

3.4 Fundamentos para democracia na escola - participação e autonomia

Fazer uso dos termos “gestão participativa” e “democracia participativa”, pode parecer redundante, porém para Luck (2007), é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, a participação, sem a qual não se efetiva uma gestão para a qualidade na formação de cidadãos.

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso para exercê-la. (FERREIRA, 2017, p. 77)

A autora faz uma reflexão para conscientizar todos que são sujeitos de sua atuação. A sociedade é produto e também produz diversas transformações entre as quais figura o Estado. Vive-se em um mundo com rápidas mudanças, regidas, em geral, pelo sistema capitalista, o qual, por meio do Estado, vai administrando e controlando a sociedade e, conseqüentemente, acaba por alcançar os espaços da educação. Nesse cenário, destaca-se a gestão democrática que vem buscando seu espaço na escola, e traz consigo elementos que podem contribuir para sua efetivação, dentre eles, a democracia, a participação e a autonomia.

A democracia é o meio político de salvaguardar a diversidade social e cultural dos membros da sociedade nacional ou local, simultaneamente à manutenção de uma língua nacional e um sistema jurídico que se aplique a todos; é a única possibilidade de limitar a crescente dissociação entre racionalidade instrumental e identidades culturais; é uma luta pela libertação em relação a um poder, seja o despotismo racionalista, seja a ditadura comunitária; é um espaço de tensões e conflitos, ameaçado constantemente por algum poder; é o espaço institucional livre, no qual se desenvolve esse trabalho do sujeito sobre si mesmo, trabalho pelo qual as pessoas encontram o papel de criadoras e produtoras, não somente de consumidoras. (GHANEM, 2004 *apud* FERREIRA, 2017, p. 21-23)

A democracia tem sido uma conquista diária ultimamente, tornando-se indispensável, para sua compreensão, a adequada conceituação dos elementos que em seu entorno articulam-se e relacionam-se, como por exemplo, o entendimento de participação e autonomia, coletividade e o desenvolvimento da consciência de responsabilidade social (LIBÂNEO, 2005).

Para melhor compreender o processo da democracia, Ferreira (2017) defende que Democracia não significa meramente uma atividade de indivíduos criando consenso segundo contrato, sendo, juntamente com o Estado, um mero meio de garantir liberdade e segurança da pessoa e da propriedade; nem participação comunitária dada dentro de um horizonte de valores historicamente partilhados, os quais valem como uma tradição a ser transmitida dentro da qual as preferências e a vontade dos indivíduos são formadas de antemão; muito menos, um processo de recusa de projetos coletivos, de convivência marcada por um suposto programa vazio. Considera, entretanto, a democracia, como criação de

consenso, pressupõe uma formação prévia, histórica e socialmente estabelecida. Isso serve como um marco, um ponto de partida a ser superado pela formação de uma nova vontade coletiva intencionalmente construída, segundo um ideário de emancipação. Propõe o autor outro importante mecanismo para materializar a democratização, qual seja, a escolha dos diretores de escolas por meio de processos eleitorais.

No começo da década de 80 do século XX surgiram reivindicações por essa forma de provimento do posto de diretor. Nessa época, iniciaram-se os processos de eleições dos diretores em vários estados, posteriormente incluídos em diferentes Constituições estaduais aprovadas em 1989. Hoje em dia, em muitas regiões do país o posto de diretor de escola ainda é ocupado mediante indicações por afinidade política ou a partir de concursos públicos. (FERREIRA, 2017, p. 79)

Para Libâneo (2004, p. 101), a concepção democrático-participativa, significa quando “o processo de tomada de decisão se dá coletivamente, participativamente”. Ainda para esse autor, a organização e os processos de gestão podem assumir diferentes significados, de acordo com a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

Segundo Lück (2013), a gestão democrática e compartilhada implica a participação, de forma articulada, de todos os segmentos da escola na elaboração e na execução do seu plano de desenvolvimento. Sendo assim, é fundamental que a escola disponha de uma equipe gestora capaz de desenvolver um trabalho coletivo, levando em consideração a realidade da escola.

A articulação de trabalho coletivo engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. (LÜCK, 2009, p. 15)

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalização, e pela reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas e a criação de um espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais, adequadamente entendidos e assumidos por todos (LUCK, 2007). A gestão democrática é uma prática bastante significativa para o ambiente escolar, pois ela propicia uma educação de qualidade

para todos os alunos. Entretanto, a participação é um fator primordial para que ocorra efetivamente a gestão democrática.

A autonomia da escola é o contraponto da centralização da gestão do sistema escolar, que retira das escolas, dos professores, pais e especialistas o poder de iniciativa e decisão. Implica uma organização escolar que supera a visão verticalizada do sistema de ensino, de modo que as escolas possam traçar seu próprio caminho. Essa é a idéia de suporte do projeto pedagógico. Autonomia das escolas depende de uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomada de decisões. As formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias, centralizadoras. Mas, ao serem criticadas essas práticas, foi perdido o entendimento de que a gestão implicava modos de fazer e agir e não apenas ações políticas. Ou seja, foi perdido o equilíbrio entre o lado político e o lado técnico das práticas de gestão. A participação de todos os membros da escola nos processos decisórios não exclui a necessidade de planejar, de administrar, de coordenar o trabalho das pessoas, de fazer o acompanhamento e a avaliação sistemática do trabalho escolar. Autonomia e participação não podem servir para deixar as escolas ao abandono, funcionando às cegas. (LIBÂNEO, 2001, p. 21)

Libâneo (2001) ressalta o papel da gestão, a descentralização no sistema educacional, e a autonomia da escola, reiterando que esta precisa traçar o seu próprio caminho. Todavia, pondera que a autonomia das escolas depende de uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomada de decisões, tendo em vista que as formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias, centralizadoras. Acrescenta o autor que, nesse regime democrático, é importante também o papel do gestor, pois a participação de todos os membros da escola nos processos decisórios não exclui a necessidade de planejar, de administrar, de coordenar o trabalho das pessoas, de fazer o acompanhamento e a avaliação sistemática do trabalho escolar, um ambiente de aprendizagem que faça sentido para todos.

Para Ferreira (2017), a gestão da escola no contexto da descentralização do ensino, da autonomia, e da gestão democrática, apresenta-se como uma questão de mudança paradigmática (muda-se a perspectiva de autoritarismo, centralização, conservadorismo, fragmentação para a perspectiva do democrático, participativo), ao longo dos anos, já que essas questões se estabelecem como pano de fundo no contexto escolar. É indispensável que se busque equilíbrio nas ações desenvolvidas na escola, que se atente para as as diferentes dimensões que se manifestam na realidade educacional, que a gestão se efetive democrática. Ou mesmo para que a própria gestão seja efetiva, com o trabalho conjunto e não que se tenha a presença do enfoque administrativo que prioriza uns aspectos sobre outros e o desequilíbrio

das ações. A autora ainda ressalta que diversos autores como Paro, Dourado, Lück, dentre outros, vêm discutindo acerca da gestão democrática da educação, seus pontos, contrapontos e viabilidade. Todos defendem a ideia de democracia, participação e autonomia como instrumentos de efetivação de uma escola de fato democrática. Todavia, nesse cenário, diferentes paradigmas podem resultar em tensões, naturais do diálogo dialético, para implementar um processo realmente democrático.

De acordo com Lück (2013), vem se apresentando ao longo dos anos um novo modo de gerir, enfatizado na legislação brasileira, que busca implementar uma gestão mais democrática, como por exemplo as metas do PNE (2014), que trata sobre essa forma de gerir o espaço escolar, estabelecendo um prazo para que tais metas sejam seja implementadas e efetivadas na escola. No entanto, sabe-se que, para que isso ocorra, é relevante a mudança de postura dos sujeitos responsáveis pelo setor educacional. Isso porque, muitas vezes se percebe nos espaços escolares uma contradição paradigmática, pois os conceitos de descentralização, democratização e autonomia mostram-se destoantes de seus verdadeiros significados, perdurando a centralização e efetivando uma pseudodemocracia. Apesar do esforço de alguns contra esses mecanismos como forma de evolução/avanço/superação, outros acabam por interferir nessa busca (FERREIRA, 2017, p. 82).

Em síntese, a democracia escolar é um processo de luta, conflitos, ou seja, um processo de diversidades nas relações sociais. Assim, fica evidente que o conceito de democracia está relacionado com cidadania. E que a escola democrática deve traçar caminhos, estabelecer compromissos e responsabilidades, para alcançar uma gestão democrática.

4. ARTIGOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR – UMA REVISÃO DE 2010 A 2019

A presente dissertação tem como interesse conhecer o tema gestão escolar, no contexto brasileiro e, para tanto, realizou-se uma análise de artigos científicos. A gestão de uma escola faz parte de seu cotidiano, envolve relações com professores, funcionários, alunos, familiares e ou responsáveis pelo aluno, assim como a comunidade que vive em seu entorno. Diante da significativa relevância da gestão escolar na vida da escola, esta dissertação tem como pergunta norteadora, a seguinte questão: como o tema gestão escolar foi abordado nos artigos científicos produzidos no período compreendido entre 2010 e 2019?

4.1 Objetivos

Objetivo geral: compreender o tema gestão escolar no contexto das reflexões de pesquisadores da área de educação.

Objetivos específicos:

1. Levantar artigos científicos em educação que abordam gestão, no período de 10 anos, (2010 a 2019).
2. Classificar os artigos em teóricos e relatos de pesquisa.
3. Analisar nos artigos teóricos os conceitos e as reflexões.
4. Identificar e analisar nos artigos de relato de pesquisa, os objetivos, os procedimentos e as conclusões ali presentes.

4.2 Procedimentos

Esta dissertação pode ser identificada como uma pesquisa de revisão de literatura que adotou, como procedimento metodológico para o levantamento dos dados, o modelo de uma Revisão Sistemática da Literatura de natureza qualitativa (sinônimos: systematic overview; overview; qualitative review). Essa revisão é planejada para responder a uma pergunta específica e utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar os dados destes estudos incluídos na revisão. (DRUMOND; SILVA; COUTINHO, 2004).

As revisões de literatura têm como fonte estudos científicos, disponíveis em Banco de Dados, e que se caracterizam por se vincularem a procedimentos teórico-

metodológicos ao rigor das ciências. De modo geral, segundo Eliézer Silva (2004), uma revisão sistemática tem a seguinte sequência metodológica: determina claramente o tema a ser revisado; identifica, seleciona e avalia criticamente a qualidade dos estudos primários; coleta e sintetiza as informações relevantes quantitativamente ou qualitativamente; e elabora conclusões. Para Dilmeire Vosgerau e Joana Romanowski (2014), a revisão adota critérios de inclusão e exclusão de forma sistemática, e, como se deve obedecer a um rigor metodológico, é fundamental garantir a qualidade metodológica, para comparar os resultados dos estudos inventariados.

Os estudos de revisão consistem em organizar, esclarecer e resumir as principais obras existentes, bem como fornecer citações completas abrangendo o espectro de literatura relevante em uma área. As revisões de literatura podem apresentar uma revisão para fornecer um panorama histórico sobre um tema ou assunto considerando as publicações em um campo. Muitas vezes uma análise das publicações pode contribuir na reformulação histórica do diálogo acadêmico por apresentar uma nova direção, configuração e encaminhamentos. (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014, p. 167)

Neste viés, os procedimentos para a realização da presente pesquisa, desde seu início com a escolha do tema e formulação do problema de pesquisa, nasceram a partir da realidade vivenciada numa escola municipal, na qual a pesquisadora atuava, auxiliando a direção. Para compreender melhor a realidade de uma gestão e ou de uma equipe gestora, foi considerado estudar mais o tema, e então formular o problema: como o tema gestão escolar foi abordado nos artigos científicos produzidos no período compreendido entre 2010 e 2019?

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (MINAYO, 2002, p. 17)

Em busca do entendimento sobre gestão, e em específico a prática democrática no cotidiano escolar, adotou-se seguir um estudo sistemático da literatura. Tendo em mente a necessidade de aprofundar nos conceitos em tempo reduzido, optou-se por selecionar artigos no Banco de dados *Scielo/Brasil*, (*Scientific Electronic Library Online*), que tem como objetivo ser uma biblioteca eletrônica, com

armazenamento e disseminação de periódicos científicos brasileiros. Esse *site* é parte de um projeto da Fundação de Amparo a Pesquisa no Estado de São Paulo (FAPESP), do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Nesse *site*, (www.scielo.br), são disponibilizados artigos que seguem as normas científicas para apresentação dos trabalhos, publicados em revistas que têm um conselho editorial para desenvolver as políticas e as regulações para garantir a qualidade dos artigos, além de avaliadores externos com parecer duplo cego. Tais exigências têm o propósito de garantir a credibilidade ao Banco de dados, sendo, portanto, o local escolhido para o levantamento de artigos desta presente pesquisa.

No final do segundo semestre de 2019, por meio de acesso eletrônico, foi realizada a busca no *site* Scielo/Brasil, utilizando como descritor o termo “Gestão Escolar”. Foram identificados 48 artigos, porém, quando utilizado o critério de exclusão: período da publicação entre 2010 e 2019, foram excluídos 18 artigos, e após a primeira leitura rastreadora, 7 artigos não tinham como tema central a gestão escolar e também foram excluídos. Ao final dessa análise preliminar, foram selecionados 23 artigos, amostra dessa pesquisa (APÊNDICE A). Com uma segunda leitura, os artigos foram divididos em: 8 artigos teóricos, (APÊNDICE B), e 15 artigos que apresentam relatos de pesquisa (APÊNDICE D). A terceira leitura foi realizada para identificar: objetivos dos artigos, referenciais teóricos, conceitos sobre gestão escolar, procedimentos de pesquisa e conclusões. Com essa leitura, buscou-se agrupar as informações de forma a compreender o que pesquisadores em educação tem investigado acerca de gestão escolar no período compreendido entre 2010 e 2019 e quais suas conclusões. A partir desse procedimento, os resultados serão apresentados incluindo dados quantitativos e qualitativos e serão apresentados primeiros os dados dos artigos teóricos e depois os de relatos de pesquisa.

4.3 Resultados

Os resultados apresentam dados quantitativos e qualitativos, na tentativa de descrever as características sobre os artigos revisados. A Tabela 1 apresenta o número absoluto dos artigos pesquisados, em que se observa que o número maior

de publicações ocorrerem 2018 com seis publicações (cinco relatos de pesquisa e um artigo teórico); em 2011, 2014, e 2017 não houve publicações, referentes ao foco desta pesquisa, disponibilizadas pelo Banco de Dados Scielo/Brasil. Os periódicos que mais publicaram sobre gestão escolar, no período de 2010 a 2019, foram: *Educação e Sociedade*, com publicação contínua, da equipe CEDES, com apoio da Unicamp (publicou cinco artigos); a revista *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, um periódico trimestral, organizado pela Fundação CESGRANRIO (com três artigos); e o periódico *Educar em Revista*, bimestral, de responsabilidade do setor de educação da Universidade Federal do Paraná (com três artigos publicados). De modo geral, os periódicos selecionados têm uma versão impressa e uma *on-line*, com boa qualificação pela Capes.

Tabela 1 – Número de artigos por ano de publicação

Ano	Teóricos	Relatos de pesquisa	Total de artigos
2010	3	0	3
2011	0	0	0
2012	1	2	3
2013	2	0	2
2014	0	0	0
2015	0	2	2
2016	0	3	3
2017	0	0	0
2018	1	5	6
2019	1	3	4
Total	08	15	23

4. 3. 1 Artigos teóricos

Os oito artigos teóricos selecionados para análise (APÊNDICE B) foram tabulados (APÊNDICE C), num primeiro momento com a leitura dos resumos, e depois na íntegra separando os temas: objetivos e considerações finais. Quanto aos referenciais teóricos utilizados pelos artigos, há a presença de autores de áreas do conhecimento que incluem: filosofia, sociologia, política e educação. Nos artigos de: Vitor Paro (2010), Thais Penteado e Raquel Guzzo (2010), e de Cláudia Passador e Thales Salvetti (2013), por exemplo, Karl Marx é citado assim como Vitor Henrique Paro, para as questões que abordam a ideologia política atrelada à gestão na educação, já que esta é característica de um contexto social mais amplo. Autores

como: John Dewey, Pierre Bourdieu, Gaudêncio Frigotto, Dermervel Saviani, Maurício Tratemberg e Paulo Freire, são também muito referendados nos aspectos educacionais e sociológicos para o tema da gestão escolar, em pelo menos cinco artigos teóricos.

Quanto aos objetivos dos artigos teóricos, é possível identificar que três deles – Passador; Salvetti (2013), Licínio Lima (2018) e Marcelo Burgos; Caíque Bellato (2019) – correlacionam a gestão escolar aos aspectos democráticos, analisando a política brasileira, a constituição e a relação com a qualidade de ensino. Penteado e Guzzo (2010), e Rodrigo Silva e Chaiane Busnello e Fabíola Penzenatto (2013) têm como objetivos mostrar as dificuldades de implementar uma gestão diante de um contexto fragilizado. Paro (2010) apresenta como objetivo verificar as contradições da função de diretor, e propõe uma gestão mediadora. Wanderson Alves (2010) discute ideários que cercam as noções de gerir e de trabalhar. Ângelo Souza, (2012) aborda, conceitualmente, a gestão escolar, e aspectos da sua natureza.

[...] este artigo apresenta subsídios teóricos para se discutir como se configura a ação administrativa do diretor de escola básica (com enfoque especial no ensino fundamental) diante dos fins da educação e da especificidade do processo de produção pedagógico. (PARO, 2010, p.763)

O presente artigo apresenta as possibilidades e dificuldades de construção coletiva de um projeto político pedagógico em uma perspectiva emancipadora, a partir da parceria entre a psicologia e a educação. (PENTEADO; GUZZO, 2010, p. 569)

Este artigo trata da democratização da gestão escolar como componente imprescindível de uma educação de qualidade que vise à transformação social, abordando inicialmente os temas mais abrangentes de modo a desencadear a reflexão sobre o próprio conceito de gestão, numa perspectiva crítica, a partir de determinados quadros teóricos de referência nos assuntos em questão. (PASSADOR; SALVETTI, 2013, p. 477)

Assim, objetivo do artigo é efetuar a crítica de alguns ideários que cercam as noções de gerir e de trabalhar, bem como evidenciar amplitude e a complexidade dos aspectos que envolvem o trabalho humano. (ALVES, 2010, p.20)

No geral, há, no desenvolvimento dos artigos, propostas de possibilidades de uma gestão emancipadora, democrática e ou mediadora, com ênfase na construção coletiva no ambiente escolar, sem perder de vista as questões políticas e sociais que envolvem o cotidiano da escola. Penteado e Guzzo (2010, p. 576) defendem a integração de psicólogos na equipe gestora escolar.

[...] a construção coletiva do projeto político-pedagógico deve ser priorizada para que esse se configure como emancipador da comunidade atendida e dos profissionais da escola. A prática participativa deve ser construída gradativamente e interiorizada por todos os profissionais e comunidade [...] o processo de construção de um projeto político pedagógico emancipador é lento e gradual e exige uma disposição individual dos integrantes do grupo. Os profissionais, assim como os alunos, são pessoas que convivem no contexto das relações capitalistas de produção e que necessitam refletir sobre a importância da superação da alienação que se faz presente no seu trabalho e na sua vida.

A respeito da democratização do ensino brasileiro, Passador e Salvetti (2013) realizaram um estudo numa perspectiva crítica, com base em uma literatura específica. Os autores afirmam que a democratização do ensino brasileiro não foi única e nem consensual ao longo do tempo, já que teve, e tem até hoje, significados distintos para muitas pessoas. Para exemplificar citam características que foram se configurando em momentos mais voltados para administração pública brasileira, mas demonstram formas de governo e gestão isoladas.

Entre os fatores essenciais à qualidade de ensino, conforme aponta Mendonça (2000), figura a gestão escolar democrática, que aparece pela necessidade de alteração das estruturas de poder na gestão dos sistemas de ensino público, incluindo, além das escolas, os departamentos, secretarias e outros órgãos educacionais, os quais não apenas são tutelados e regulamentados pelos sistemas políticos, como trazem consigo boa parte das características históricas anteriormente citadas desse Estado, sendo a gestão democrática uma provável resposta ao insucesso da escola pública nacional em democratizar e fornecer um ensino de qualidade, em que pese uma administração escolar voltada para a transformação social em detrimento de uma administração escolar marcada pela racionalidade capitalista excludente. (PASSADOR; SALVETTI, 2013, p. 481)

Silva, Busnello e Pezenatto (2013) buscaram fazer uma revisão dos antecedentes históricos desta relação entre políticas educativas e gestão. Analisaram como este modelo integrador moderno que configurava as institucionalidades entrou em declínio e criou possibilidades mais evidentes de mudança nas escolas, assim como novos agenciamentos culturais passaram a plasmar-se, em seu interior, com novas dinâmicas e sentidos e, por fim, apontam o desdobramento políticos no Brasil.

Ao discutir a democracia educacional, Lima tomou como base as ideias de Dewey (2007 *apud* LIMA, 2018, p.26), “A democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto”. Segundo o autor, os meios legais de políticas educacionais

tornam difícil democratizar a educação e remover das escolas os principais obstáculos políticos, organizacionais, de governo e de gestão, de relações de poder, de teorias e de objetivos educacionais. Declara o autor que a gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas sim, uma questão central que abrange o direito à educação, o educar para e pela democracia de forma participativa em contextos escolares.

Quanto às considerações finais, os autores são enfáticos em suas críticas com relação ao modelo de gestão administrativa, empresarial, considerando que o contexto escolar é diferente do empresarial, e a educação também tem objetivos diferentes. Apontam para um modelo de autogestão como possibilidade a ser considerada para os ideais democráticos de gestão escolar. Para os autores, é preciso implementar mecanismos mais democráticos de forma emancipadora, coletiva, mediadora e participativa. Outro ponto relevante nas considerações dos autores dos artigos analisados é a necessidade de ampliar diálogo entre teorias educacionais e teorias organizacionais favorecendo novas alternativas de gestão escolar. Para os pesquisadores, a revisão da literatura indica uma recomposição de narrativas de sentido social, e eles abrem, ainda, novas questões e reflexões sobre o tema.

Assim sendo, qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política. (PARO, 2010, p.777)

É certo que muitos aspectos (p. ex., demandas da hierarquia institucional, restrições orçamentárias, entre outros) podem concorrer para as decisões tomadas por especialistas, gestores ou pelos que ocupam posições de chefia, cujas ações repercutem sobre coletividades. É certo também que essas decisões são tomadas a partir de critérios que hierarquizam o que será realizado. (ALVES, 2010, p. 31)

As dificuldades encontradas nesse processo de implantação de um projeto político-pedagógico emancipador com a parceria da psicologia e os limites que foram se apresentando nesse período, quando analisados de forma crítica, apontam para possibilidades de superação. (PENTEADO; GUZZO, 2010, p. 575),

Finalmente, este trabalho, ao evidenciar o reconhecimento da natureza política da gestão escolar, buscou auxiliar uma melhor compreensão acerca das ações e reações no fazer cotidiano dos dirigentes escolares e, nessa medida, potencializar a identificação de alternativas na condução da política

educacional, particularmente no que concerne à democratização do direito à educação e a sua gestão. Uma vez conhecedores do possível grau de controle e de poder nas mãos dos dirigentes escolares, a sociedade civil pode cobrar e governos podem implementar mecanismos mais democráticos de escolha dos diretores escolares no Brasil. (SOUZA, 2012, p. 172

[...], portanto, representaria a desafiadora provocação de uma gestão das identidades escolares e das identificações de seus atores, esta atenta ao limite de não se tornar uma máquina que fabrica identidades sociais, mas que potencialize processos de formação cultural nos diálogos entre o local e o global, o individual e o coletivo, a estrutura e as formas de ação, a tradição e a inovação, a escola e a cidade. Aqui, a nosso ver, situa-se um pertinente lócus para interrogações futuras às políticas de educação integral em tempo integral. (SILVA; BUSNELLO; PENZENATTO, 2013, p. 972)

[...] compreende quão difícil é democratizar a educação e remover das escolas os principais obstáculos políticos, organizacionais, de governo e de gestão, de relações de poder, de teorias e de objetivos educacionais que as vêm impedindo, há séculos – e mesmo em regimes políticos formalmente democráticos –, de se afirmarem como organizações educativas democráticas. (LIMA, 2018, p. 26)

Os fragmentos destacados demonstram elementos importantes como a democracia, o papel do diretor, a participação e a autogestão, que fundamentam a viabilidade de uma gestão democrática no cotidiano escolar, porém destacam ainda um movimento lento no processo efetivo da implementação de um ambiente democrático na gestão escolar. Entretanto, os artigos apontam uma fragilidade na atuação dos sujeitos/diretores diante das práticas pedagógicas e sugerem que isso pode ser superado, indicando possibilidades de gestão coletiva e participativa, num modelo descentralizador. Heloísa Lück (2000) defende que a gestão escolar não é uma função circunscrita aos diretores das unidades de ensino, mas sim um, abrange um conjunto de práticas que se constroem socialmente. Em suma, compreende-se que a gestão escolar precisa se materializar em práticas democráticas que possam refletir positivamente na qualidade da educação.

4.3.2 Artigos Relatos de Pesquisa

Foram listados os 15 artigos relato de pesquisa (APÊNDICE D), em seguida, os artigos foram lidos, com leitura rastreadora dos resumos (APÊNDICE E), depois a leitura na íntegra, tabulando o conteúdo em: objetivos, procedimentos (APÊNDICE F) e considerações finais (APÊNDICE G).

- Objetivos

O objetivo geral representa a finalidade da pesquisa. e os objetivos específicos indicam algumas das formas para se atingir o objetivo geral. Ambos são partes importantes da pesquisa e, de maneira geral, descrevem as ações que serão implementadas nas investigações. Quanto aos objetivos dos artigos, foi possível identificar que nove artigos (MARQUES, 2012; MARTINS; SOUZA, 2012; COELHO, 2015; ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016; PEREIRA; SILVA, 2018; OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018; PACHOALINO, 2018; OLIVEIRA (2019) e SOUZA, 2019), apresentam objetivos com relação ao discurso de gestão escolar e gestão democrática, analisando conceitos, percepções e determinações que incidem no cotidiano escolar. O artigo de Isabella Ferreirinha (2015) teve como objetivo identificar se e como foi institucionalizado um padrão específico de gestão e gestão escolar, relacionando com a questão foucaultiana de poder. Dois artigos (VERSIANI; RESENDE; PEREIRA, 2016 e SOUZA, 2019) buscaram identificar os desafios que apontam para o avanço na produção do conhecimento em administração/gestão educacional/escolar. Duas pesquisas (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016 e OLIVEIRA; CARVALHO, 2018) tiveram como objetivo identificar a percepção dos professores sobre o perfil de liderança dos diretores e o desempenho acadêmico dos alunos.

Percebe-se que há alguns traços comuns nos objetivos dos artigos voltados para a a gestão escolar, ou seja, o interesse em compreender as questões teóricas e como elas repercutem nas práticas cotidianas da escola, e o papel do diretor, nesse cenário. Por exemplo, nas pesquisas de Ana Cristina Oliveira e Andrea Waldhelm (2016) e de Ana Cristina Oliveira e Cynthia Carvalho (2018) há uma discussão sobre o papel e a liderança do diretor no contexto escolar, tendo como base uma literatura específica e dados disponibilizados por quatro edições da Prova Brasil. Os autores optaram pela pesquisa quantitativa e análise multinível. Essas autoras afirmam, em seu trabalho que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, os fatores intra e extraescolares analisados possuem associações estatisticamente significativas com os resultados dos alunos. Enquanto Oliveira e Carvalho (2018) defendem que a qualidade da educação nacional faz parte da agenda dos gestores atuais, ambas as pesquisas atrelam o desempenho dos alunos e a qualidade da educação com o desempenho do gestor.

Utilizando-se de uma análise multinível, o objetivo do estudo é capturar a percepção dos professores sobre a liderança, o diretor e a colaboração docente (como manifestação do clima escolar) e verificar como esta percepção, traduzida em índices, se associa ao desempenho de seus alunos nos testes de matemática da Prova Brasil de 2013. (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016, p. 825)

Com base em um estudo quantitativo com os dados disponibilizados pelas Últimas edições da Prova Brasil (2007, 2009 e 2011), propomos neste artigo uma reflexão sobre a liderança do diretor nas escolas municipais e estaduais do Brasil, considerando a relevância do tema destacada na literatura nacional e internacional [...]. (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 3)

Ivana Oliveira e Ione Vasques-Menezes (2018) discutem a evolução do conceito de gestão escolar, identificando a existência ou não de lacunas na literatura. As autoras utilizam o termo “gestão escolar” em detrimento de “administração escolar”, partindo da compreensão de que são termos distintos, quando associados à escola.

Este artigo apresenta uma revisão de pesquisas publicadas a partir da discussão do conceito de gestão escolar. Objetivou-se identificar a existência ou não de lacunas na literatura sobre o tema em estudo, realizando uma análise das principais publicações dos últimos dez anos e da evolução do conceito de gestão. (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 459)

Jussara Paschoalino (2018) estabelece os processos de democratização nas escolas, e Angelo Souza (2019) discute o conceito e as condições de gestão democrática a partir da Constituição Federal de 1988. Em ambos os artigos, defendem-se as ideias: de que o processo democrático implica participação e disposição ao diálogo, de que a melhoria da qualidade da educação está relacionada ao papel que o gestor assume na condição de liderança, e de que as relações interpessoais precisam ser observadas e melhoradas para a formação de uma boa equipe de trabalho.

[...] diante das múltiplas possibilidades de construção de perfis de gestores no atual contexto, a referida pesquisa procurou conhecer os vários aspectos concernentes a esse universo. Qual é a trajetória de formação acadêmica e profissional desse profissional que passou a gerir a escola? Qual é a sua concepção de educação? Como esse profissional enfrenta a complexidade da gestão? (PASCHOALINO, 2018, p. 1302)

[...] tem indicado como aspectos que potencialmente contribuem para a constituição, organização e gestão democrática (GD) das escolas públicas, aproximando-se assim do cumprimento do disposto no artigo 206 da Constituição Federal (CF), onde se apresentam os princípios da

organização da educação nacional, destacando-se o inciso VI: “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (SENADO FEDERAL, 1988). (SOUZA, 2019, p. 271)

Pombel e Junquilha (2018) tiveram como objetivo compreender alguns traços importantes das práticas de gestão em uma escola pública, de Ensino Fundamental como um processo relacional e emergente, para além do management. Ferreirinha (2015) investiga o discurso do gestor escolar no contexto político-administrativo-pedagógico, com base nos seguintes questionamentos: como os gestores constroem seus discursos? Qual seu espelho?

[...] este artigo tem como objetivo tratar seguinte problema: como a gestão em uma escola pública de ensino fundamental caracteriza-se como um processo relacional e emergente? Três aspectos justificam este estudo. Primeiro, conforme aponta Paro (2010), a literatura que a gestão escolar carece de estudos que visem se aprofundar no caráter contraditório do trabalho do (a) diretor (a) escolar. Ao buscar aproximar as principais ideias tratadas pelo campo da gestão escolar no Brasil com a noção da gestão enquanto um processo dinâmico e emergente (WATSON, 2001, 2005; CUNLIFFE, 2014), tem-se a pretensão de preencher essa lacuna. (POUBEL; JUNQUILHO, 2018, p. 539)

De modo geral, os relatos das pesquisas, mostram que os artigos não apenas apresentam objetivos correlacionados a investigação de práticas de gestão, com grande ênfase nas práticas em uma perspectiva mais democrático-participativa, como valorizam o papel do gestor, com relação a comportamentos de liderança e a impactos com a qualidade da educação.

- Procedimento / resultados das pesquisas.

No item procedimento, tentou-se delinear as pesquisas –, o quando, o onde e o como as investigações ocorreram –, a fim de identificar o tipo de pesquisa a que elas pertenciam, por exemplo: teórica, exploratória, experimental, bibliográfica, qualitativa, quantitativa, documental, etc.

Os resultados dessa análise mostraram que a metodologia adotada na maioria das pesquisas foi de cunho qualitativo, e dividem-se principalmente em pesquisa de campo (oito artigos), utilizando-se de entrevistas, questionários e grupos focais; e pesquisa documental (sete artigos), com análises de documentos oficiais, leis, atas, teses e dissertações.

Ângela Martins e Sousa (2012) realizaram uma análise de produções acadêmicas, para identificar a relação entre gestão e avaliação, com o propósito de

explicitar contribuições teórico-metodológicas para subsidiar o trabalho de gestores. Para responder aos objetivos, dividiram os textos em quatro eixos: 1) efeito escola e/ou características de escolas eficazes – 6 estudos; 2) características de resultados de avaliação de desempenho de alunos e perfis de diretores e de modelos de gestão – 4 estudos; 3) avaliação institucional – 12 estudos; 4) usos dos resultados de avaliação de desempenho para implementação de políticas educacionais e processos de gestão – 3 estudos. As autoras relacionam desempenho estudantil e gestão/direção de escola, em abordagem que denomina efeito-gestão ou efeito-direção escolar. Os resultados sugerem que as características dos diretores e a democratização da gestão são fatores que incidem sobre resultados obtidos pelas escolas.

No trabalho de Isabella Ferreirinha (2015), com o objetivo de identificar a construção dos discursos de gestores e de analisar o sentido da relação de poder do cargo, buscou a poética de Clarice Lispector, no livro *Água Viva*, para relatar suas análises, e a teoria de Foucault para as relações de poder. Como metodologia o trabalho foi organizado a partir de fundamentação teórica que se articulou à análise permanente das falas dos gestores, relacionando-os de forma a trazer à tona o olhar desses atores sobre si e sobre as questões conceituais foucaultianas. A coleta de dados foi realizada mediante entrevista semiestruturada com uma população composta por 17 gestores de escolas do Ensino Fundamental de Balneário de Camboriú, município de Santa Catarina. A autora aponta para reflexões, novas abordagens e ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e do governo municipal e indica a teoria foucaultiana como alternativa para repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica.

Ângela Versiani, Sergio Resende e Antônio Pereira (2016) realizaram uma pesquisa com professores, coordenadores, ex-diretores, funcionários, diretores, pais e alunos para identificar as novas abordagens e as ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica foucaultiana. Para tal, os autores realizaram um estudo de caso de perspectiva longitudinal que foi construído em retrospectiva, a partir de entrevistas semiestruturadas. Os dados revelaram a institucionalização de um específico modelo de gestão educacional. Os resultados apontaram para a confiança em práticas participativas de gestão, que estimulem a participação e a autonomia do profissional docente.

Ana Cristina Oliveira e Andrea Waldhelm (2015) realizaram um estudo sobre a função de liderança do diretor escolar e as relações na escola. A pesquisa ocorreu em escolas de todo o estado do Rio de Janeiro/RJ, com alunos do ao 5.º ano do Ensino Fundamental e que participaram da edição de 2013 da Prova Brasil (matemática). As autoras utilizaram uma análise multinível, com o objetivo compreender qual a percepção dos professores sobre a liderança, o diretor e a colaboração docente. No desenvolvimento, apresentaram-se a temática da qualidade educacional e as avaliações em larga escala no Brasil, em seguida o papel da gestão da escola neste cenário e as características que traçam o perfil dos diretores das escolas. Concluíram que a qualidade da educação nacional faz parte da agenda dos gestores atuais e que a gestão/liderança da escola e o clima acadêmico são fatores importantes que se associam ao efeito-escola, principalmente nas avaliações.

Jussara Paschoalino (2018) buscou compreender como se estabelecem os processos de democratização nas escolas e identificar os desafios para qualidade educacional na Educação Básica. Analisou o perfil e a formação da gestão e os obstáculos diante da prática pedagógica. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa e, como instrumento, visitas às escolas e a realização de entrevistas semiestruturadas com duas gestoras. A autora afirma que os desafios contemporâneos da gestão escolar não podem alicerçar-se apenas na formação inicial, necessitando de uma formação que vislumbre outras realidades e que possibilite análises coletivamente construídas.

Ivana Oliveira e Ione Vasques-Menezes (2018) realizaram uma revisão sistemática, com o propósito de compreender a evolução do conceito de gestão escolar com base nos referencias: Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008) e Vasconcellos (2009). O trabalho teve como objetivo identificar a existência ou não de lacunas na literatura sobre o tema em estudo, nos anos de 2005 a 2015. Utilizaram como metodologia a análise de teses e artigos do banco de dados Scielo e Pepsic. As autoras usam o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo da compreensão de que são termos distintos, quando associados à escola. O texto aponta para um princípio da gestão democrática que inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. Concluíram que, no período analisado, o termo gestão escolar foi apresentado nas pesquisas como um conceito construído

historicamente, dentro de um contexto político e educacional. A princípio o conceito de gestão estava direcionado aos aspectos administrativos e, com o passar dos tempos e por conta dos meios legais, entrou em vigor um teor mais pedagógico e político. Finalizaram o trabalho, apontando ter havido um aumento de pesquisas sobre o assunto no período investigado.

O trabalho de Ângelo Souza (2019) analisou elementos da literatura, para compreender a organização e a gestão democrática, e como se efetiva na prática o descrito no artigo 206 da Constituição Federal (CF). Utilizou como fontes de dados para a análise os questionários aplicados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) aos diretores e professores das escolas nos anos de 2003 e de 2015, da Prova Brasil. Para análise das respostas foi criado o IGD, um Indicador de Gestão Democrática, com quatro variáveis (forma de provimento dos diretores escolares; existência e funcionamento dos conselhos escolares; existência e forma de elaboração do Projeto Político-pedagógico; e ambiente democrático). O autor defende que a democracia demanda: participação e disposição ao diálogo. Compreende-se que as condições de gestão democrática nas escolas públicas de Ensino Fundamental no Brasil estão em processo de desenvolvimento.

Regina Oliveira (2019) destaca as mudanças nas formas de gestão escolar que foram sendo incorporadas na legislação educacional no Brasil e em Portugal. Com base na literatura nacional e internacional sobre o tema e em fontes documentais, tomou-se como referência a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, no Brasil, e a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) de 1986, em Portugal. A autora afirma a análise da legislação educacional mostrou que, no Brasil, a gestão democrática da educação, mesmo que definida na Constituição Federal, de 1988, como um dos princípios da educação, reafirmado na LDBEN de 1966, e, portanto, voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, contraditoriamente, a Meta 19 do PNE 2014-2024, aprovada pela Lei n.º 14.005, de 2014, associa essa gestão a critérios técnicos de mérito e de desempenho, pautados na visão gerencial, que, em nome de maior eficiência na gestão, toma como indicador de desempenho, em primeira instância, os resultados da avaliação, especialmente de uma prova escrita. Sendo assim, a gestão democrática da educação ainda tem um longo percurso no âmbito de um projeto de escola pública de qualidade. Já em Portugal, embora a Constituição de 1976 da República Portuguesa e a experiência, ao longo de três

décadas, com as deliberações dos órgãos de governo escolar tenham sido decisivas para a associação entre democracia e colegialidade, verificou-se que o Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, diminuiu o poder de decisão colegiada e confirmou a gestão unipessoal, centrada no diretor escolar e, nesse sentido, despolitiza a participação, elemento essencial da gestão democrática com a finalidade de proposta de práticas de participação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura de diversos artigos e autores sobre o tema gestão escolar deixa claro que, embora muito se tenha escrito sobre o tema, ainda a gestão democrática não faz parte do cotidiano, mas está em processo, com um longo caminho ainda a ser percorrido. E, portanto, a luta pela autonomia e pela efetiva participação de todos da comunidade escolar deve ser revigorada. A pesquisa mostrou o quão é importante ter um planejamento e vivenciar experiências que rumam para a formação de cidadãos participativos, que colaborem na gestão; que integrem pais, alunos, professores, funcionários, a comunidade do entorno, sem esquecer-se da obrigação do Estado de atender às demandas para oferecer uma educação pública de qualidade.

No decorrer deste trabalho, foi possível perceber que o termo gestão escolar é resultado de um longo processo, historicamente marcado pelas contradições sociais e pelos interesses políticos. De acordo com as pesquisas, o conceito de gestão, que estava direcionado aos aspectos mais administrativos da função, com o passar dos tempos e com as mudanças sociais e históricas reafirmadas pela legislação em vigor, passou a ter uma acepção mais pedagógica e política da palavra.

Com base nos resultados apresentados nesta dissertação, entende-se que alguns autores utilizam o termo gestão/administração indistintamente, outros atribuem maior amplitude a uma ou a outra. Para Luck (2007) o termo administração precisa superar o enfoque de administração, pois os problemas educacionais são complexos e requerem uma visão abrangente. É importante ressaltar que o conceito de gestão difere de gestão escolar. De acordo com a literatura, ao longo dos anos o termo gestão escolar foi se modificando, diferenciando-se de administração escolar, e a partir dos movimentos políticos Brasil (1970-1980) foi se constituindo a ideia de autonomia escolar. Aquino (2015, p. 2) afirma que gestão escolar é relativamente recente, mas de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às exigências do mundo contemporâneo.

Em assim sendo, compreende-se que o termo administração vai sendo substituído por gestão, e a partir da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, publicada em 1996, (BRASIL, 1996), o princípio da gestão democrática torna-se importante conquista para prática da gestão escolar, instituída como princípio da educação pública.

Ao refletir sobre gestão democrática e a busca pela efetivação de um modelo que promova melhorias no cotidiano da escola, definiram-se os fundamentos da gestão democrática de forma participativa e autônoma, sendo princípios indispensáveis para o bom funcionamento da instituição educacional, tendo em vista um planejamento coletivo com liderança compartilhada, que tenha como objetivo final a aprendizagem significativa do educando. Entretanto, concebe-se que existem limites para a implementação de uma gestão democrática, que proporcione melhorias na realidade das escolas. O desafio está posto aos gestores, cumpre a eles ampliar o conhecimento em uma perspectiva democrática, pois uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógicas, de modo que os alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem-sucedidos em suas aprendizagens.

Dúvidas e incertezas vão estar presentes no dia a dia da escola, principalmente no mundo contemporâneo, “líquido”, segundo Bauman (2001), com apologia ao consumismo, à aparência, à individualização, enfim, características de uma sociedade fragmentada, instável, cuja rapidez das informações pode cegar valores humanistas. Diante de todo esse cenário, é cada vez mais desafiador o papel da escola e, em específico da equipe gestora. Em tempos incertos, o diálogo ainda é uma proposta viável. Estabelecer relações de convívio, de respeito às diferentes opiniões, em tempos de radicalismo, parece ser o desafio da escola contemporânea. Os estudos e as pesquisas sobre gestão, que buscam ver além das aparências, que permeiam o cotidiano escolar, que tentam desvendar a burocracia que nos cega, ainda podem se constituir em mecanismos de luta adiante das decisões autoritárias.

As pesquisas revelaram que as condições de trabalho, os interesses capitalistas, os interesses políticos, a privatização da educação, os modelos empresariais dissociados dos objetivos pedagógicos, dentre outros aspectos, agem diretamente no modo de gerir a escola e, conseqüentemente, em sua

qualidade na formação de pessoas. Nesta dissertação, investigou-se, no período de dez anos, alguns trabalhos realizados por educadores, que, de maneira científica, aplicaram um método e aprofundaram suas percepções com fatos singulares, que revelaram as características complexas de escolas brasileiras. Em todos foi possível verificar a defesa de uma escola pública, laica, inclusiva, com autonomia para ensinar, e que só uma gestão, verdadeiramente democrática e participativa, pode melhor estabelecer esse processo. Porém, deve-se lembrar de que o período estudado finda em 2019, e o Brasil, a partir dessa data tem novo governo, e novas diretrizes para a educação, em que a militarização, a educação domiciliar, o revisionismo histórico, são algumas das pautas de discussão para sua implementação. Talvez aqui valha lembrar Paulo Freire, que identifica o objetivo da escola na emancipação de mulheres e homens com base no exercício livre e autônomo da leitura do mundo, com apropriação da cultura, plena, crítica e reflexiva, ou seja, ter liberdade de construir sua própria história.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, abr./jun. 2016.

AQUINO, Marysol de Lima. **Gestão escolar: reflexão do trabalho do gestor na educação com foco na humanização.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 12, 2015, Paraná, PR. EDUCARE. PUCPR, 2015.

ALVES, Nilda. **No cotidiano da escola se escreve uma história diferente da que conhecemos até agora.** In: COSTA, Marisa Vorraber (org.). *A escola tem futuro?* Rio de Janeiro: D&P, 2003.

ALVES, Wanderson Ferreira. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.31, n.110, p. 17-34, jan./mar.2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>
Acesso em: 14 fev. 2019.

BRASIL. LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>
Acesso em: 14 fev. 2019.

BRASIL. **Secretaria da Educação (SSE).** Disponível em:
<<https://www.educacao.sp.gov.br/noticias/conheca-os-principais-programas-educacionais-do-estado-de-sao-paulo/>> Acesso em: 22 jul.2020.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociologia e Antropologia**, Rio de Janeiro, v.09, n.03, p.919-943, set./dez. 2019.

CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano – Artes de fazer.** 4. ed.. Petrópolis: Vozes, 1994.

COELHO, Fabiana Martins. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.40, n.4, p.1261-1276, out./dez. 2015.

COLARES, Maria Lília Imbririba Sousa; LIMA, GLaucilene Sebastiana Nogueira. Formação em Gestão Escolar na Perspectiva Democrática. **Imagens da Educação**, v. 3, n. 1, p. 71-79, 2013.

CORTEZ, Catarina de Arruda. **Conquistas e desafios da gestão escolar na prática da gestão democrática participativa**: um estudo de caso na cidade de Querência- MT. 2015. 124f. Dissertação (Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

DRUMMOND, José Paulo; SILVA, Eliézer; COUTINHO, Mário. **Medicina baseada em evidências**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2004.

FERREIRA, Francinara Silva. **Gestão escolar na perspectiva democrática**: estudo a partir dos projetos de intervenção desenvolvidos em escolas públicas da região oeste do Pará. 2016. 142f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) - Linha de História, Política e Gestão Educacional na Amazônia, Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, PA, 2017.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos** (on line), Brasília, v. 96, n. 243, p. 457-473, maio/ago. 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HELLER, Agnes. **Sociologia de la vida cotidiana**. Trad. J. F. Yvars e E. Pérez Nadal. Barcelona: Península, 1977.

HELLER, Agnes. **O Cotidiano e a História**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. Ed. revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed., São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v.34, n.68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p. 11- 34, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 33, n 121, p. 1175-1194, out./dez. 2012.

MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Sákia. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 200 e 2008. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 9-26, jan./mar. 2012.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1991.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

NOGUEIRA, Eliete Jussara; GOMES, Luiz Fernando; SOARES, Maria Lúcia de Amorim. Data show em sala de aula: fetiche tecnológico contemporâneo. **Revista EDaPEci**, ano III, v. 9, n. 9, dez. 2011, p. 54-67.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, p.01-18, 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set.2018.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em revista**, Curitiba, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019.

OLIVEIRA, Tatiana. **Gestão empresarial na educação pública paulista (2006-2016): uma análise dos efeitos da qualidade total no trabalho docente**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 2017.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e transformação social. *In*: PARO, Vitor. **Administração escolar: introdução crítica**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação e Sociedade**, Porto Alegre, v. 43, n 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.34, n.123, p. 477-492, abr./jun. 2013.

PENTEADO, Thaís Carvalho Zanchetta; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Educação e psicologia: a construção de um projeto político-pedagógico emancipador. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v.22, n.3, p. 569-577, 2010.

PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018.

POUBEL, Lucas; JUNQUILHO, Gelson Silva. Para além do management: o processo de *managing* em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 539-551, jul/set. 2019.

SILVA, Eliézer. Como avaliar e interpretar a literatura médica. *In*: DRUMMOND, José Paulo; SILVA, Eliézer; COUTINHO, Mário. **Medicina baseada em evidências**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2004. Disponível em: <http://metodologiadapesquisa.blogspot.com/search/label/metan%C3%A1lise>.

SILVA, Josias Benevides. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v. 8, n 1, p. 21-34, 2007.

SILVA, Glauciane Lages da *et al.* Gestão escolar: um estudo à luz da administração. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano4, v. 1, p. 41-61, maio 2019.

SILVA, Luiz Gustavo Martins da; SILVA, Marcelo Donizete da Silva. Resenha. **Revista HISTEDBR on-line**, Campinas, n. 70, p. 370-374, dez. 2016.

SILVA, Rodrigo Manoel Dias da; BUSNELLO, Chaiane Paula; PENZENATTO, Fabíola. Políticas educativas e a gestão dos modos de viver nas cidades. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.38, n.3, p. 953-975, jul./set. 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.17, n.49, p. 159-241, jan./abr. 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-232, mar./abr.2019.

VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; PEREIRA, Antônio Carlos. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedida nos índices de desempenho da educação básica. **REAd**, Porto Alegre, v.83, n. 135, p. 193-224, jan./abr. 2016.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'ana Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.14, n.4, p.165-189, jan./abr. 2014.

APÊNDICE A – Lista dos artigos (2010 a 2019)

Ano	n	REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS (organizados por ano de publicação)
2010	1	PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa , São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set./dez. 2010.
	2	PENTEADO, Thaís Carvalho Zanchetta; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Educação e psicologia: a construção de um projeto político-pedagógico emancipador. Psicologia & Sociedade , Belo Horizonte 22 (3), p. 569-577, 2010.
	3	ALVES, Wanderson Ferreira. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. Educação e Sociedade , Campinas, v.31, n 110, p. 17-34, jan./mar.2010.
2012	4	MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. Educação e Sociedade , Campinas, v33, n 121, p. 1175-1194, out./dez. 2012.
	5	SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. Revista Brasileira de Educação , Rio de Janeiro, v. 17, n 49, p. 159-241, jan./abr. 2012
	6	MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Sákia. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 200 e 2008. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 9-26, jan./mar. 2012.
2013	7	PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. Educação e Sociedade , Campinas, v. 34, n 123, p. 477-492, abr./jun. 2013.
	8	SILVA, Rodrigo Manoel Dias da; BUSNELLO, Chaiane Paula; PENZENATTO, Fabíola. Políticas educativas e a gestão dos modos de viver nas cidades. Educação e Realidade , Porto Alegre, v. 38, n 3, p. 953-975, jul./set. 2013.
2015	9	COELHO, Fabiana Martins. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas. Educação e Realidade , Porto Alegre, v.40, n.4, p.1261-1276, out./dez. 2015.
	10	FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos . (on line), Brasília, v. 96,n. 243, p. 457-473, maio/ago. 2015.
2016	11	VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; PEREIRA, Antônio Carlos. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedida nos índices de desempenho da educação básica. REAd , Porto Alegre, Ed.83, n. 135, p. 193-224, jan./abr. 2016.
	12	ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. Educação e Sociedade , Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, abr./jun. 2016.
	13	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez./2016.
2018	14	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Revista Brasileira de Educação , Rio de Janeiro, v. 23, e230015, p.01-18, 2018.
	15	PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Educação e Sociedade , Porto Alegre, v. 43, n 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.
	16	VERSIANI, Ângela França; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro de. Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de ensino fundamental. Cadernos EBAPE.BR , Rio de Janeiro, v.16, n.3, p.382-395, jul./set. 2018.

Ano	n	REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS (organizados por ano de publicação)
	17	PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. Educar em Revista , Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018.
	18	LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista , Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.
	19	OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa , São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set.2018.
2019	20	POUBEL, Lucas; JUNQUILHO, Gelson Silva. Para além do management: o processo de <i>managing</i> em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. Cadernos EBAPE.BR , Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 539-551, jul/set. 2019
	21	SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-232, mar./abr.2019.
	22	OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. Educar em revista , Curitiba, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019.
	23	BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. Sociologia e Antropologia , Rio de Janeiro, v. 09, n.03, p.919-943, set./dez. 2019.

APÊNDICE B – Relação das referências dos Artigos teóricos

Ano	N	REFERÊNCIAS - ARTIGOS TEÓRICOS
2010	1	PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa , São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set./dez. 2010.
	2	ALVES, Wanderson Ferreira. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. Educação e Sociedade , Campinas, v.31, n 110, p. 17-34, jan./mar.2010.
	3	PENTEADO, Thaís Carvalho Zanchetta; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Educação e psicologia: a construção de um projeto político-pedagógico emancipador. Psicologia & Sociedade , Belo Horizonte 22 (3), p. 569-577, 2010.
2012	4	SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. Revista Brasileira de Educação , Rio de Janeiro, v. 17, n 49, p. 159-241, jan./abr. 2012
2013	5	PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. Educação e Sociedade , Campinas, v. 34, n 123, p. 477-492, abr./jun. 2013.
	6	SILVA, Rodrigo Manoel Dias da; BUSNELLO, Chaiane Paula; PENZENATTO, Fabíola. Políticas educativas e a gestão dos modos de viver nas cidades. Educação e Realidade , Porto Alegre, v. 38, n 3, p. 953-975, jul./set. 2013.
2018	7	LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista , Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.
2019	8	BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. Sociologia e Antropologia , Rio de Janeiro, v. 09, n.03, p.919-943, set./dez. 2019.

APÊNDICE C – Resumos dos artigos teóricos

Autores, ano	Resumos dos artigos teóricos
1. PARO, 2010	<p>À luz de um conceito de administração (ou gestão) como mediação para a realização de fins e de uma concepção de política como convivência (conflituosa ou não) entre sujeitos, e tendo presente o caráter necessariamente democrático da educação para a formação de personalidades humano-históricas, este artigo apresenta subsídios teóricos para se discutir como se configura a ação administrativa do diretor de escola básica (com enfoque especial no ensino fundamental) diante dos fins da educação e da especificidade do processo de produção pedagógico. Tendo por base a literatura científica sobre administração escolar, o trabalho traz à discussão uma concepção conservadora, mais identificada com o senso comum educacional, que advoga métodos e princípios idênticos aos aplicados na administração empresarial capitalista, e a confronta com uma concepção de cunho progressista, que leva em conta a condição cultural e histórica do trabalho pedagógico. Ao adotar o ponto de vista desta última concepção, o texto examina a direção escolar tanto em sua condição técnica, ligada à condição de utilização racional de meios, que precisa ser consentânea com o caráter educativo de seu produto, quanto em sua condição política, ligada (do mesmo modo) a seu produto, mas principalmente à forma de relação social, que se impõe como relação democrática.</p> <p>Palavras-chave: Diretor escolar — Escola pública — Escola e democracia — Gestão escolar democrática.</p>
2. ALVES, 2010	<p>o objetivo do artigo é efetuar a crítica de alguns ideários que cercam as noções de gerir e de trabalhar, bem como evidenciar a amplitude e a complexidade dos aspectos que envolvem o trabalho humano. Trata-se de uma elaboração de natureza teórica e que se vale de estudos no campo da educação, mas, também, de estudos desenvolvidos no campo da sociologia do trabalho, da psicologia do trabalho e da ergonomia. As conclusões apontam que uma racionalidade redutora das complexidades presentes nas situações de trabalho comumente se apresenta nas ações da gestão, comprometendo a finalidade social das instituições e repercutindo sobre os trabalhadores e trabalhadoras.</p> <p>Palavras-chave: Trabalho. Trabalho docente. Gestão escolar. Ergonomia. Ergologia.</p>
3. PENTEADO, GUZZO 2010	<p>O presente artigo apresenta as possibilidades e dificuldades de construção coletiva de um projeto político pedagógico em uma perspectiva emancipadora, a partir da parceria entre a psicologia e a educação. O contexto educacional brasileiro e as diferentes concepções de educação e gestão escolar são apresentados, discutindo-se que os mesmos tanto podem servir à ordem econômica como podem ser instrumento de emancipação, a fim de favorecer uma análise crítica da realidade e apontar caminhos para a ação reflexiva.</p> <p>Palavras-chave: educação emancipadora; psicologia; projeto político-pedagógico; gestão escolar.</p>
4. SOUZA, 2012	<p>Este artigo discute conceitualmente a gestão escolar, abordando aspectos da sua natureza e objeto, com o objetivo de contribuir com o debate teórico do campo. Utilizando contribuições de autores como Max Weber, Pierre Bourdieu e Licínio Lima, o trabalho aponta a face política da gestão escolar. O estudo conclui destacando que a presença de objetivos e processos institucionais claros e racionais na organização e gestão escolar ou, de outro lado, definições ambíguas desses processos, formas pouco organizadas (ou ausentes) de planejamento, pouco consenso e articulação débil não escondem a natureza política da gestão escolar, pois a ação dos sujeitos</p>

Autores, ano	Resumos dos artigos teóricos
	<p>neste campo é marcada pela disputa pelo poder. Palavras-chave: gestão escolar; política escolar; poder; burocracia.</p>
5. PASSADOR; SALVETTI, 2013	<p>Este artigo trata da democratização da gestão escolar como componente imprescindível de uma educação de qualidade que vise à transformação social, abordando inicialmente os temas mais abrangentes de modo a desencadear a reflexão sobre o próprio conceito de gestão, numa perspectiva crítica, a partir de determinados quadros teóricos de referência nos assuntos em questão. Nessa tônica, demonstram-se as convergências teóricas entre as concepções de gestão escolar democrática e os Estudos Organizacionais Críticos apresentados, recomendando a ampliação de espaços de discussão entre teorias educacionais e organizacionais e também a consideração da proposta autogestionária como via democratizante. Palavras-chave: Qualidade da educação. Gestão escolar democrática. Estudos Organizacionais Críticos. Autogestão.</p>
6. SILVA; BUSNELLO; PENZENAT TO, 2013	<p>O artigo propõe-se a verificar a efetuação das políticas educativas e suas possibilidades de gestão, em cenários de fragilização de dispositivos institucionais. Para tal, revisa as relações entre políticas educativas e gestão dos modos de vida em reformas urbanas do início do século XX, assim como analisa o modelo moderno que configurava as institucionalidades, seu declínio e suas possibilidades de mudança. A seguir, realiza uma inflexão analítica para compreender estes fenômenos políticos no Brasil, a partir de projetos políticos para a educação em tempo integral, onde reconhece modos de gestão dos processos formativos de indivíduos e de seus modos de vida. Conclui que a fragilização das instituições permite a recomposição de narrativas de sentido social, o que constitui desafios à gestão escolar. Palavras-chave: Políticas Educativas. Instituições de Ensino. Educação Integral. Gestão Escolar.</p>
7. LIMA, 2018	<p>Apesar da consagração legal no plano das orientações para a ação – desde os textos constitucionais, passando pelas leis de bases da educação, até à legislação ordinária e aos discursos políticos –, a gestão democrática da escola pública permanece como uma realização difícil de alcançar no plano da ação organizacional efetiva, em cada escola concreta. Sendo muito relevantes, até como resultado da democratização política que afastou regimes autoritários, os referenciais jurídicos democráticos são, porém, insuficientes para garantir a democratização da gestão escolar. Neste texto são apresentados alguns dos obstáculos políticos e organizacionais, também históricos e culturais, que têm dificultado a concretização de uma gestão democrática das escolas, incluindo uma análise crítica sobre o próprio conceito e sobre as suas exigências mais substantivas. Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão escolar. Democracia.</p>
8. BURGOS; BELLATO, 2019	<p>Após cerca de duas décadas de predomínio da perspectiva gerencialista como referência para o reformismo no sistema educacional brasileiro, verifica-se uma crise de imaginação, a qual não deixa de produzir um vazio que ajuda a explicar o atual protagonismo de questões relacionadas à moralidade e a clivagens ideológicas no debate sobre educação. E isso em um país que ainda encontra sérios problemas para assegurar o direito básico de aprendizagem. Na literatura internacional, a crise do gerencialismo já se encontra fartamente mapeada, animando o desenvolvimento de novos pressupostos e conceitos que procuram incorporar suas principais virtudes e avançar em relação a seus limites. Denominamos essa literatura “pós-gerencialista”, sustentando que sua leitura pode ser de grande valia para fomentar a inovação nas políticas educacionais, tendo em vista a necessidade</p>

Autores, ano	Resumos dos artigos teóricos
	de aprofundarmos as promessas da Constituição de 1988, que faz da escola uma âncora fundamental para a democracia brasileira. Palavras-chave Educação e democracia; reforma educacional; gerencialismo; gestão escolar.

APÊNDICE D – Relação das referências dos artigos relatos de pesquisa

Ano	n	REFERÊNCIAS DOS ARTIGOS RELATO DE PESQUISA
2012	1	MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. Educação e Sociedade , Campinas, v33, n 121, p. 1175-1194, out./dez. 2012.
	2	MARTINS, Angela Maria; SOUSA, Sandra Sákia. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 200 e 2008. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 9-26, jan./mar. 2012.
2015	3	COELHO, Fabiana Martins. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas. Educação e Realidade , Porto Alegre, v.40, n.4, p.1261-1276, out./dez. 2015.
	4	FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos . (on line), Brasília, v. 96,n. 243, p. 457-473,maio/ago. 2015.
2016	5	VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; PEREIRA, Antônio Carlos. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedida nos índices de desempenho da educação básica. REAd , Porto Alegre, Ed.83, n. 135, p. 193-224, jan./abr. 2016.
	6	ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. Educação e Sociedade , Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, abr./jun. 2016.
	7	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez./2016.
2018	8	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Revista Brasileira de Educação , Rio de Janeiro, v. 23, e230015, p.01-18, 2018.
	9	PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Educação e Sociedade , Porto Alegre, v. 43, n 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.
	10	VERSIANI, Ângela França; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro de. Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de ensino fundamental. Cadernos EBAPE.BR , Rio de Janeiro, v.16, n.3, p.382-395, jul./set. 2018.
	11	PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. Educar em Revista , Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018.
	12	OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa , São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set.2018.
2019	13	POUBEL, Lucas; JUNQUILHO, Gelson Silva. Para além do management: o processo de <i>managing</i> em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. Cadernos EBAPE.BR , Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 539-551, jul/set. 2019
	14	SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação , Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-232, mar./abr.2019.
	15	OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. Educar em revista , Curitiba, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019.

APÊNDICE E – Resumos dos artigos Relatos de Pesquisa

Autores, ano	RESUMOS DOS ARTIGOS RELATOS DE PESQUISA
1. MARQUES, 2012	<p>Este trabalho discute a formação de uma cultura democrática escolar a partir da análise do discurso dos membros do Conselho Escolar de três escolas públicas pernambucanas. Adota o conceito de cultura proposto por Hall (1997), que se articula ao conceito de discurso. Utiliza os referenciais das novas teorias do discurso, de corte laclauniano, para análise dos dados empíricos. Considera, ainda, que a gestão democrática não é instituída por leis ou normatizações, mas tem um caráter instituinte, podendo ser construída de diferentes formas em cada escola. Trata o discurso como prática social, que tanto pode manter como transformar as relações sociais. A análise dos dados empíricos revelou que as práticas discursivas constroem significados à gestão de cada escola e que são constitutivas de sua cultura. Verificou-se, ainda, que a gestão escolar vem se estruturando a partir de práticas democráticas que podem contribuir, também, no processo de democratização da sociedade.</p> <p>Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Cultura. Conselho escolar.</p>
2. MARTINS; SOUZA, 2012	<p>O texto analisa produções acadêmicas que exploram possíveis relações entre gestão escolar e avaliação, com base em dissertações e teses, artigos de periódicos e anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped) e da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), totalizando 25 documentos. O foco aqui aprofundado originou-se de Estado da Arte sobre gestão, autonomia e o funcionamento de órgãos colegiados em escolas públicas, que abrangeu o período entre os anos de 2000 a 2008 e reuniu 753 fontes documentais. A partir da identificação de eixos temáticos aglutinadores da produção em pauta, o texto busca explicitar contribuições teórico-metodológicas das pesquisas para compreensão da referida temática, bem como apontar eventuais subsídios para gestores de escolas e de redes. Verificou-se que, embora ainda incipiente, investigações que se dedicam a analisar as relações entre avaliações em larga escala e gestão escolar tendem a aumentar em curto espaço de tempo, tendo em vista a centralidade que o tema vem conquistando nas diretrizes políticas da área da educação.</p> <p>Palavras-chave: Política educacional. Gestão escolar. Avaliação de larga escala.</p>
3. COELHO, 2015	<p>O Cotidiano da Gestão Escolar: o método de caso na sistematização de problemas. Este artigo é resultado de um trabalho de pesquisa, intitulado Olhares Cotidianos sobre a Gestão Escolar, realizado pelo CAEd -UFJF em 2011. A fim de apreender as percepções de professores, coordenadores pedagógicos e diretores acerca da gestão escolar da qual fazem parte, foram realizados 17 grupos focais em 6 escolas públicas do município de Juiz de Fora. A metodologia proposta levou em conta dois processos importantes: sistematização de problemas e encaminhamento de soluções. Para isso, foram elaborados 17 casos inspirados em 5 categorias de problemas: relação da escola com a família, indisciplina do aluno, desamparo pedagógico, descontinuidades da prática docente e imprecisão no gerenciamento escolar.</p> <p>Palavras-chave: Gestão Escolar. Cases. Resolução de Problemas.</p>

Autores, ano	RESUMOS DOS ARTIGOS RELATOS DE PESQUISA
4. FERREIRINHA, 2015	<p>Analisa o discurso do gestor escolar no contexto político administrativo-pedagógico de escolas públicas de ensino fundamental do Brasil. Para tanto, toma-se como referência a prosa de Clarice Lispector, sobretudo seu conceito de instante-já, e as proposições de Michel Foucault quanto à relação entre poder e governamentalidade. Objetiva demonstrar, por meio de pesquisa qualitativa, a multiplicidade das imagens-discurso de gestores no exercício da gestão escolar, utilizando-se da metáfora do espelho, em que estariam representadas. A coleta de dados foi realizada mediante entrevista semiestruturada junto a uma população composta por 17 gestores de escolas do primeiro e do segundo segmentos do ensino fundamental de um município de Santa Catarina. As reflexões apresentadas ao longo do texto subsidiam novas abordagens e ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e do governo municipal. Os resultados obtidos apresentam uma alternativa para repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica foucaultiana.</p> <p>Palavras-chave: gestão escolar; poder; governamentalidade.</p>
5. VERSIANI; RESENDE; PEREIRA, 2016	<p>O presente artigo discute como a teoria institucional auxilia no entendimento da gestão de escolas. Ao sustentar o argumento de que a gestão educacional é decorrente de processos de institucionalização, realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma escola de rede pública municipal que tem alcançado resultados positivos de desempenho escolar acima da média do Brasil em avaliações governamentais sobre qualidade da educação. Essa pesquisa teve por objetivo identificar se e como foi institucionalizado um padrão específico de gestão e os valores que o sustentava. Na análise dos dados, constatou-se a institucionalização de um modelo de gestão educacional desenvolvido ao longo do período de 1971 a 2010. Tal modelo denominado de proativo sustenta os valores que exaltam o aluno, a confiança nos relacionamentos e as práticas de participação no ambiente escolar. A principal contribuição do estudo foi o de identificar os aspectos simbólicos que guiam a lógica institucional das escolas públicas da educação básica.</p> <p>Palavras-Chave: teoria institucional; processos institucionais; organizações educacionais; gestão escolar; gestão educacional; educação básica.</p>
6. ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016	<p>O objetivo é analisar desafios às pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. Para tal, procedemos à identificação dos resultados de estudos que diagnosticam a produção da área para, em seguida, explicitar alguns referenciais presentes nas pesquisas e, finalmente, lançar os limites deles e os desafios que lançam para o avanço na produção do conhecimento na área. De modo geral, apontamos como desafio o aprofundamento conceitual da área com a busca de novos horizontes teóricos que nos possibilitem compreender a complexidade da administração/gestão educacional/escolar, no sentido de interrogá-las e não prescrever suas práticas.</p> <p>Palavras-chaves: Administração escolar. Gestão escolar. Desafios teórico metodológicos.</p>
7. OLIVEIRA; WALDHELM, 2016	<p>Utilizando-se dos dados da Prova Brasil-2013, o estudo, de natureza quantitativa, tem como proposta verificar a possível relação existente entre a liderança do diretor e o clima escolar (capturados pela percepção dos professores) com o desempenho dos alunos das escolas municipais e estaduais do Estado do Rio de Janeiro. Toma-se, como referencial teórico, os estudos sobre eficácia escolar, especialmente Sammons e Alves e Franco. O trabalho envolveu uma análise descritiva dos dados, a criação dos Índices Médios de Liderança e Colaboração Docente (IMLD e IMCE) e, por fim, uma regressão linear buscando relacionar os índices criados ao desempenho dos alunos do 5º ano, mensurado pela média em Matemática. Foi possível verificar que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, fatores escolares como a liderança do diretor e o clima escolar podem impactar positivamente os resultados dos alunos.</p> <p>Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança. Clima escolar. Eficácia da escola.</p>

Autores, ano	RESUMOS DOS ARTIGOS RELATOS DE PESQUISA
8. OLIVEIRA ; CARVALHO, 2018	<p>Este estudo ressalta a relação entre um fator intraescolar — a liderança do diretor (percebida pelos professores da escola) — e um fator extraescolar — as políticas de provimento do cargo de direção da escola — com os resultados acadêmicos dos alunos. Utilizando-se dos dados das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil, o estudo, de natureza quantitativa, inicialmente descreve o perfil dos diretores das escolas avaliadas somente no 5º ano do ensino fundamental. O trabalho envolveu a criação do índice de liderança do diretor por meio da análise fatorial e da variável indicativa do provimento de cargo do diretor. Por fim, desenvolveu-se uma regressão linear buscando relacionar essas variáveis ao desempenho dos alunos do 5º ano (proficiência média em matemática na Prova Brasil). Foi possível verificar que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, os fatores intraescolar e extraescolar analisados possuem associações estatisticamente significativas com os resultados dos alunos do 5º ano.</p> <p>PALAVRAS-CHAVE: gestão escolar; liderança; direção; Prova Brasil.</p>
9. PACHOALINO, 2018	<p>Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Este artigo resulta de uma pesquisa qualitativa cujo objetivo foi compreender como se estabelecem os processos de democratização nas escolas e identificar os enfrentamentos decorrentes das cobranças pela qualidade educacional na educação básica, notadamente nas atribuições conferidas a gestores de escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro. A problematização se ancorou na análise do perfil, da formação e das ações de duas gestoras escolares, bem como dos desafios impostos a elas pelos novos requerimentos gestoriais e tecnológicos, tendo em vista a complexidade atual dos cargos de direção da escola básica, submetida às avaliações externas, em consonância com as demandas dos organismos internacionais ou multilaterais.</p> <p>Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação Básica. Desafios Profissionais.</p>
10. VERSIANI, MONTEIRO; REZENDE, 2018	<p>Este artigo discute a homogeneidade e variação da gestão nas escolas da rede pública brasileira de Ensino Fundamental. Sua elaboração teórica se respalda no debate contemporâneo da perspectiva institucional que questiona a homogeneidade dos campos organizacionais. Uma das lacunas de pesquisa consiste em revelar como as formas estruturais de determinado campo organizacional são isomórficas e quais são suas consequências sociais. Diante desse quadro, levantam-se duas proposições. A primeira, relacionada ao isomorfismo, assume que há um modelo de gestão educacional disseminado nas redes públicas de ensino. E a segunda admite variações desse modelo associadas ao desempenho das escolas. Na metodologia, aplicou-se um survey a 551 professores da rede municipal de ensino da cidade de Belo Horizonte. Os resultados comprovaram o isomorfismo de um modelo de gestão educacional pautado nos valores de diálogo e participação. Também se observaram variações desse modelo associadas ao desempenho das escolas. Desse modo, a principal contribuição teórica do artigo foi à identificação das lógicas institucionais em um campo organizacional e suas consequências sobre as organizações.</p> <p>Palavras-chave: Isomorfismo. Campo organizacional. Teoria institucional. Gestão escolar. Gestão educacional.</p>
11. PEREIRA; SILVA, 2018	<p>Este artigo tem como objetivo analisar as concepções de gestão dos diretores de escolas públicas de ensino médio do Distrito Federal (DF). Para isso está organizado em três seções: a introdução que discute os marcos históricos do debate, a discussão sobre as disputas em torno da temática e, finalmente, os sentidos atribuídos pelos gestores aos elementos constitutivos da gestão escolar. Além disso se propõe a problematizar a descontinuidade legal de políticas para gestão democrática no âmbito do DF e analisar como esse movimento incide na fala e nas práticas no interior das instituições de ensino médio. Aponta que há certo hibridismo de concepções e que as práticas são desenvolvidas a partir de movimentos e apreensões contraditórias. Indica ainda que há espaço para o questionamento das políticas de caráter tecnoburocráticas a partir do fortalecimento dos órgãos colegiados e da reflexão crítica que possam aprofundar</p>

Autores, ano	RESUMOS DOS ARTIGOS RELATOS DE PESQUISA
	<p>os mecanismos de participação, compromisso ético-político e engajamento profissional com vistas a uma formação emancipadora.</p> <p>Palavras-chave: Políticas educacionais. Gestão escolar. Distrito Federal.</p>
12. OLIVEIRA; MENEZES, 2018	<p>Artigo pretende contribuir para a sistematização do tema gestão escolar, identificando a existência ou não de lacunas na literatura sobre o assunto, analisando as publicações e a evolução do conceito de gestão. É uma revisão de teses e artigos nacionais e internacionais indexados nas bases de dados SciELO e Pepsic de 2005 a 2015. A referência teórica é baseada em autores como Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008) e Vasconcellos (2009). A pesquisa permitiu a percepção de que inicialmente o conceito de gestão escolar apontou para os aspectos mais administrativos da função e que, ao longo do tempo, buscou o conteúdo mais pedagógico e político. Observou-se também que houve um aumento da pesquisa nos últimos anos sobre a gestão escolar, com ênfase na gestão democrática da escola.</p> <p>Palavras-chave: gestão escolar. revisão de literatura . pesquisa</p>
13. POMBEL; JUNQUILHO, 2018	<p>Este artigo objetiva compreender a gestão em uma escola pública de ensino fundamental como um processo relacional e emergente, para além do management. A gestão das escolas públicas brasileiras é um fenômeno com características peculiares, dado que envolve múltiplos atores da comunidade escolar. Assim, práticas cotidianas, conflitos, incertezas, negociações e interesses diversos surgem constantemente no dia a dia escolar. Diante disso, é fundamental estudar a gestão escolar sob uma ótica que considere a gestão não como algo estático e dado a priori, como na ideia do management, mas enquanto um constante processo dinâmico de managing, no qual a gestão é (re) construída a partir das contínuas interações entre as pessoas e as situações vivenciadas por elas no cotidiano organizacional. Nesse sentido, para a coleta de dados, este estudo utilizou a técnica shadowing, que consiste no acompanhamento cotidiano de um ator organizacional durante determinado período de tempo, nas suas ocupações diárias, e documentos da escola estudada. As observações sistemáticas ocorreram de fevereiro a maio de 2015, complementadas por visitas mais esporádicas ao campo de junho a setembro do mesmo ano. Os dados foram analisados via análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam para uma gestão escolar como um constante processo de vir a ser, situado, transitório e produto dos constantes diálogos, interações e vivência de emergências e momentos críticos no cotidiano escolar.</p> <p>Palavras-chave: Gestão escolar. Escola pública. Managing. Shadowing.</p>
14. SOUZA, 2019	<p>O artigo discute elementos que contribuem para a constituição e funcionamento da gestão democrática das escolas públicas e constrói um indicador para dimensionar o desenvolvimento deste importante princípio constitucional. O texto utiliza dados de 2003 e 2015 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação, focalizando em questões atinentes à gestão democrática, e dá um tratamento estatístico a eles. A análise indica que as regiões Norte e Nordeste ainda apresentam os piores indicadores e as regiões do centro-sul brasileiro, os melhores. Contudo, em geral, o Brasil tem crescido nas condições de democratização da gestão das escolas, em especial no que tange ao ambiente escolar democrático. Por outro lado, as formas de provimento democráticas da direção escolar parecem perder força, uma vez que a ênfase recai sobre a utilização de modelos menos democráticos e que enfatizam a face técnica ou a vinculação política e eleitoral do diretor escolar com o governo vigente, de forma a se tratar, ao que parece de uma retomada de modelo patrimonialista da gestão pública no Brasil.</p> <p>Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão Escolar. Política Educacional. Condição democrática.</p>
15. OLIVEIRA, 2019	<p>O artigo tem como objetivo analisar, no contexto de redefinição do papel do Estado, as mudanças nas formas de gestão escolar que foram sendo incorporadas na legislação educacional no Brasil e em Portugal, nas últimas décadas. São países</p>

Autores, ano	RESUMOS DOS ARTIGOS RELATOS DE PESQUISA
	<p>com trajetórias distintas quanto à função do Estado na garantia do direito à educação, às políticas de democratização da educação e à institucionalização da gestão democrática nas escolas, no entanto são países que experimentaram longos períodos de regimes autoritários. A investigação apoia-se na literatura nacional e internacional sobre o tema e em fontes documentais, tomando-se como referência a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, no Brasil, e a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) de 1986, em Portugal. O pressuposto é que essas mudanças nos normativos legais provocam uma ruptura no princípio da gestão democrática instituído na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e na Constituição da República Portuguesa de 1976, com a ascensão de um modelo de gestão escolar centrado na eficácia e na eficiência, com fundamento na Nova Gestão Pública.</p> <p>Palavras-chave: Nova Gestão Pública. Gestão escolar. Gestão democrática.</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
<p>1. MARQUES, 2012</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - perceber práticas de gestão; Verificar a prática discursiva que envolve o processo de produção, distribuição e consumo textual (...) p. 1186. - analisar discursos e práticas democráticas presentes na gestão. p. 1187. <p>Procedimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa de campo (estudo de caso) em 3 escolas da Rede municipal do Cabo de Santo Agostinho/Recife. Coletou falas de 14 conselheiros e 3 gestores municipais, em reuniões de conselho de classe, por meio de observações e entrevistas. p.1186. Análise dos dados- análise de discurso
<p>2. MARTINS; SOUZA, 2012</p>	<p>Objetivos</p> <p>Este trabalho discute a formação de uma cultura <u>democrática escolar</u> a partir da <u>análise do discurso dos membros do Conselho Escolar</u> de três escolas públicas pernambucanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - explorar possíveis relações entre gestão e avaliação educacional (...) p. 10 - As pesquisas podem ser agrupadas em torno de quais eixos? p.12 - Que contribuições teórico-metodológicas os estudos trazem para o avanço do conhecimento no que diz respeito a aportes que a avaliação possa trazer para a gestão educacional? p. 12 - Os estudos se preocupam em reunir subsídios para gestores de redes e de escolas? p. 12 <p>Procedimento</p> <p>A investigação original consistiu em levantamento de dissertações e teses coletadas no banco de <u>teses</u> da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), em artigos de periódicos e anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped) e da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), fontes estas consideradas neste trabalho. Levantou-se um total de 753 documentos, sendo que 25 destes se dedicaram a explorar facetas da avaliação educacional e possíveis desdobramentos na gestão escolar. Tal constatação indica ser esta uma vertente ainda incipiente de pesquisas de estudiosos do campo da administração educacional, apesar da centralidade que a temática da avaliação vem</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
	conquistando nas diretrizes políticas da área. p.11 PESQUISA DOCUMENTAL/ANÁLISE DO DISCURSO (MODELO)
3. COELHO, 2015	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - apreender as percepções de professores, coordenadores pedagógicos e diretores acerca da gestão escolar (...) p. 1262 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa de campo (exploratória)- O projeto contou com 17 grupos focais constituídos por professores e gestores de seis escolas municipais da cidade de Juiz de Fora/MG, a fim de apreender as percepções acerca dos principais eventos e problemáticas do contexto escolar no qual esses profissionais estão envolvidos. Em cada uma das seis escolas, foram previstos três grupos focais temáticos: 1) Gestão e Letramento (professores e coordenadores pedagógicos), 2) Gestão e Matemática (professores e coordenadores pedagógicos) e 3) Gestão e Liderança Escolar (professores, coordenadores pedagógicos e gestores). Foi realizado, também, um quarto grupo focal, exclusivamente com as diretoras das escolas participantes. Em cada uma das seis escolas, foram previstos três grupos focais temáticos: 1) Gestão e Letramento (professores e coordenadores pedagógicos), 2) Gestão e Matemática (professores e coordenadores pedagógicos) e 3) Gestão e Liderança Escolar (professores, coordenadores pedagógicos e gestores). Foi realizado, também, um quarto grupo focal, exclusivamente com as diretoras das escolas participantes. p. 1262</p>
4. FERREIRINHA, 2015	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar, por meio de pesquisa qualitativa, a multiplicidade das imagens-discursos de gestores no exercício da gestão escolar (...) p. 457 – analisar o sentido da relação de poder no cargo de gestor –, este artigo investiga as seguintes questões: como os gestores constroem seus discursos? Qual seu espelho? P. 459 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa de campo - (estudo de caso) - A coleta de dados foi realizada mediante entrevista semiestruturada junto a uma população composta por 17 gestores de escolas do primeiro e do segundo segmentos do ensino fundamental de um município de Santa Catarina. (o município tem apresenta o cargo de coordenador ou vice diretor, pois o cargo de diretor é indicação do prefeito) P. 457</p>
5. VERSIANI; RESENDE; PEREIRA, 2016	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar se e como foi institucionalizado um padrão específico de gestão e os valores que o sustentava. P. 193 - Identificar novas abordagens e ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e do governo municipal. Repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica foucaultiana. p. 197 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa –Estudo de caso - foram entrevistados 28 indivíduos, dentre eles professoras, diretoras, ex-diretoras, coordenadoras pedagógicas, funcionários administrativos, técnicos da Secretaria Municipal de Educação e pais de alunos. O estudo de caso de perspectiva longitudinal foi construído em retrospectiva a partir de fatos, situações e eventos lembrados e relatados em entrevistas semiestruturadas. foi realizada a coleta de dados por observação direta e pesquisa documental. P. 203</p>
6. ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016	<p>O objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisar desafios às pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. 465 - explicitar alguns referenciais presentes nas pesquisas; lançar os limites deles e os desafios que apontam para o avanço na produção do conhecimento em administração/gestão educacional/escolar. P. 468 <p>Procedimento</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
	<p>Pesquisa documental - procedemos à identificação dos resultados de diversas pesquisas que diagnosticam a produção da área para, em seguida, explicitar alguns referenciais presentes nas pesquisas e, finalmente, lançar os limites deles e os desafios que apontam para o avanço na produção do conhecimento em administração/gestão educacional/escolar. Não desconsiderando o debate sobre a mudança terminológica na área (administração ou gestão; educacional ou escolar), optamos por grafá-las juntas quando falamos por nós e as identificar de forma fiel aos autores que nos referimos no corpo do texto. p. 468</p>
<p>7. OLIVEIRA; WALDHELM, 2016</p>	<p>Objetivos verificar a possível relação existente entre a liderança do diretor e o clima escolar (...) p. 824 Quem são os diretores das escolas municipais e estaduais do Estado do Rio de Janeiro? 2. Qual é a percepção dos professores do 5º ano sobre o perfil de liderança dos diretores e sobre o clima escolar? 3. Como (e se) estas percepções se associam ao desempenho acadêmico dos alunos expressos nos testes de matemática da Prova Brasil 2013? P. 825</p> <p>Procedimento Pesquisa documental, quantitativa - são utilizados os questionários contextuais aplicados aos diretores, professores e alunos do 5º ano do Ensino Fundamental, cujas turmas participaram da edição de <u>2013 da Prova Brasil</u>. analisamos os dados dos questionários dos 2.248 diretores, traçando seu perfil quanto às características sociodemográficas, formação e experiência profissional e também aos aspectos relacionados aos processos de gestão e condições institucionais para o seu trabalho. os dados da base dos docentes respondidos por 6.433 professores do 5º ano do Ensino Fundamental das escolas do Estado do Rio de Janeiro avaliadas na Prova Brasil de 2013. P. 825</p> <p>Análise descritiva.</p>
<p>8. OLIVEIRA ; CARVALHO, 2018</p>	<p>Objetivo Este estudo ressalta a relação entre um fator intraescolar — a liderança do diretor (percebida pelos professores da escola) — e um fator extraescolar — as políticas de provimento do cargo de direção da escola — com os resultados acadêmicos dos alunos. p. 1 Qual a percepção dos professores sobre o trabalho do diretor, que descrevemos como liderança do diretor. p.3 Como indicadores se associam ao desempenho dos alunos nos testes de matemática nas últimas edições da Prova Brasil. P. 3</p> <p>Procedimento Estudo documental - quantitativo com os dados disponibilizados pelas <u>últimas edições da Prova Brasil (2007, 2009 e 2011)</u>, propomos neste artigo uma reflexão sobre a liderança do diretor nas escolas municipais e estaduais do Brasil, considerando a relevância do tema destacada na literatura nacional e internacional (Medeiros, 2007; Brooke e Soares, 2008; Franco et al., 2007; Leithwood, 2009; Rosistolato, Prado e Fernández, 2015; Urick e Bowers, 2014). Utilizando uma análise multinível, discutimos a liderança do diretor valendo--nos de dois indicadores. são utilizados os questionários contextuais aplicados aos diretores, professores e alunos do 5º ano do ensino fundamental das escolas públicas municipais e estaduais que participaram das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil. Estatístico exploratório. p. 3</p> <p>Análise multinível</p>
<p>9. PACHOALINO, 2018</p>	<p>Objetivo - compreender como se estabelecem os processo das cobranças pela qualidade educacional na educação básica, notadamente nas atribuições conferidas a gestores de escolas municipais da cidade do Rio de Janeiro. os de democratização nas escolas e identificar os enfrentamentos decorrentes .p. 1</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
	<p>- Qual é a trajetória de formação acadêmica e profissional desse profissional que passou a gerir a escola? Qual é a sua concepção de educação? Como esse profissional enfrenta a complexidade da gestão? P. 2</p> <p>Procedimento Pesquisa de campo (estudo de caso) - abordagem qualitativa, sendo que o desenho escolhido permitiu dar voz às gestoras escolares para compreender a complexidade de seus trabalhos. Os instrumentos utilizados foram visitas às escolas pesquisadas e a realização de entrevistas semiestruturadas que, depois de transcritas, tiveram fragmentos escolhidos e apresentados com os codinomes de gestora 1 e 2. Gestora duas unidades escolares de Educação Básica, cada uma pertencente a uma Coordenadoria Regional de Educação (CRE) e também os dados dos questionários respondidos pelos diretores escolares, da cidade do Rio de Janeiro, por ocasião da Prova Brasil 2015. p. 2</p>
<p>10. VERSANI, MONTEIRO; REZENDE, 2018</p>	<p>Objetivo Discutir a homogeneidade e variação da gestão nas escolas da rede pública brasileiras de Ensino fundamental. P. 382-395 Como se constitui o campo organizacional das escolas brasileiras a partir da forma estrutural de sua gestão? Existem relações entre essa forma estrutural e o desempenho de aprendizagem dos alunos? P. 382-395</p> <p>Procedimento Pesquisa de campo- (estudo de caso)- O universo da pesquisa compreendeu 187 escolas da rede municipal de Belo Horizonte que atendem alunos de até 12 anos idade. p. 387-395 Para selecionar a amostra, empregou-se a técnica probabilística de múltiplos estágios. O primeiro estágio foi a amostragem por estratificação e o segundo estágio foi a amostragem por conglomerados. No primeiro estágio, dividiram-se as escolas em classes de Ideb pelos percentis de 33,33 e 66,67 e, em seguida, por sua localização geográfica. Com esse procedimento, chegou-se a um número de escolas classificadas por Ideb (baixo, médio e alto) distribuídos por regiões. A variância dentro dos estratos de Ideb foi reduzida a 0,327 vezes a variância populacional, indicando que a amostra ótima era de 86 escolas. No segundo estágio, extraiu-se das 86 escolas, uma amostra de 630 professores do universo de 2.194 professores da rede municipal. Essa amostragem se baseou na cobertura proporcional de 14 unidades de observação (professores) em cada escola, que representa a fração de casos para se obter a margem de erro de 3,2% (com 95% de confiança). Após a aplicação do questionário no campo, chegou-se a um total de 551 respondentes. p. 383-395 Análise descritiva</p>
<p>11. PEREIRA; SILVA, 2018</p>	<p>Objetivo - analisar as concepções de gestão dos diretores (...) - investigar e analisar a gestão de escolas de ensino médio regular do DF a partir dos seguintes eixos: perfil, formação, concepção de gestão, intensificação do trabalho e ética. P. 137 - refletir sobre as determinações que incidem no cotidiano das relações dinâmicas e contraditórias entre o Estado, a sociedade e as políticas educacionais. P. 138</p> <p>Procedimento Pesquisa de campo - materialismo histórico-dialético - optou-se pela aproximação do procedimento metodológico “análise de conteúdo”. O ponto de partida é a mensagem verbal produzida pelos sujeitos de pesquisa a partir da entrevista semiestruturada [...] artigo é um recorte de uma pesquisa maior, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa sobre Organismos Internacionais, Política e Gestão da Educação (Águia). o grupo de pesquisadores realizou 26 (vinte e seis) entrevistas semiestruturadas com diretores de escolas públicas do Distrito Federal. p. 141 Cabe destacar que o artigo é um recorte de uma pesquisa maior, desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa sobre Organismos Internacionais, Política e Gestão da Educação (Águia). Tem como objetivo investigar e analisar a gestão de escolas de</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
	<p>ensino médio regular do DF a partir dos seguintes eixos: perfil, formação, concepção de gestão, intensificação do trabalho e ética. Nesse artigo, o trabalho será de análise de apenas um dos eixos: concepção de gestão. P. 141</p> <p>Análise de conteúdo</p>
<p>12. OLIVEIRA; MENEZES, 2018</p>	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizar e analisar conceitos, métodos e abordagens teóricas. - contribuir para a sistematização do tema gestão escolar -construir um referencial teórico que possa subsidiar a análise da gestão escolar em futuros estudos sobre o tema. P. 183 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa documental - Foi organizado em três momentos: estudo do referencial teórico sobre gestão, levantamento dos artigos e teses nacionais dos últimos dez anos, e a análise da evolução do tema gestão escolar. p. 180</p> <p>Optou-se por não realizar o levantamento de dissertações, apenas de teses e artigos científicos. Para as teses, utilizou-se a base de dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IbiCT – banco de teses e dissertações. Para as categorias de análise, as palavras-chave foram: gestão escolar, gestão democrática, administração escolar e diretor/gestor de escola.</p> <p>Análise de conteúdo</p>
<p>13. POMBEL; JUNQUILHO, 2018</p>	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> -compreender a gestão em uma escola pública de ensino fundamental. -rediscutir a temática da gestão escolar para além do management -buscar aproximar as principais ideias tratadas pelo campo da gestão escolar no Brasil com a noção da gestão. P. 540-551 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa de campo (estudo de caso) - o estudo foi desenvolvido em uma escola pública de ensino fundamental em uma capital de estado da região Sudeste do Brasil. Em 2015, quando um dos autores deste artigo vivenciou o campo, a referida escola atendia 557 alunos, dos quais 291 estudavam no turno da manhã e 266 no turno da tarde. Nos dois turnos, atendiam-se turmas de 1º ao 9º ano, totalizando 24 turmas em toda a escola. Ao todo, eram 35 professores, sendo 18 no turno matutino e 17 no vespertino, três coordenadores de manhã, três coordenadores à tarde, duas pedagogas no turno matutino e duas pedagogas à tarde. Duas técnicas foram utilizadas para coletar os dados: 1) observação não-participante via shadowing, em que se realizaram anotações em diários de campo; 2) documentos da escola. As observações ocorriam de 2 a 5 vezes por semana, sempre alternando os turnos da manhã e da tarde, com permanência de 2 a 5 horas por dia, dependendo dos acontecimentos no dia da observação ou, quando possível, das conversas com a diretora após o término das aulas. P. 543-551</p> <p>Análise de conteúdo</p>
<p>14. SOUZA, 2019</p>	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -apresentar e discutir elementos que a literatura, como aspectos que potencialmente contribuem para a constituição, organização e gestão democrática (GD) das escolas públicas. P.271 -forma de provimento de diretores escolares, -o funcionamento dos conselhos escolares -forma de elaboração do projeto político-pedagógico da escola. - aspectos sobre o ambiente democrático e de trabalho coletivo no universo escolar. P. 272 <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa de campo (estudo de caso) - As fontes de dados para a análise desses elementos são os questionários aplicados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica aos diretores e professores das escolas e turmas avaliadas. Tomamos, para efeitos de comparação longitudinal, dados dos anos de 2003 e de 2015. A partir do questionário do professor, levantamos três perguntas que permitiam avaliar o que estamos chamando de “ambiente democrático”. O artigo traz na</p>

AUTOR	OBJETIVOS / PROCEDIMENTOS
	primeira parte uma discussão conceitual sobre as condições de GD, destacando as formas de provimento de diretores escolares, os conselhos escolares (CE) e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e, por fim, a noção de ambiente democrático. Na segunda parte, o texto apresenta os dados empíricos que permitem uma avaliação sobre a efetivação do princípio da gestão democrática no universo escolar brasileiro. Isto se dá por meio da expressão de um indicador: o índice de gestão democrática (IGD).observamos os três primeiros elementos mencionados (forma de provimento, conselho escolar e projeto político-pedagógico). P. 272
15. OLIVEIRA, 2019	<p>Objetivo</p> <p>- analisar, no contexto de redefinição do papel do Estado, as mudanças nas formas de gestão escolar que foram sendo incorporadas na legislação educacional no Brasil e em Portugal, nas últimas décadas. p. 214</p> <p>Procedimento</p> <p>Pesquisa documental - discussão apoia-se na literatura nacional e internacional, ou seja, em autores que problematizam e analisam o tema em questão e no levantamento e análise documental. Para tanto, focalizou os marcos legais que vieram regular a gestão da educação nos dois países, tomando-se como referência a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 20 de dezembro de 1996, no Brasil, que estabelece as diretrizes e bases da educação brasileira (BRASIL, 1996), e a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), de 14 de outubro de 1986, em Portugal (1986), que estabelece o quadro geral do sistema educativo português (PORTUGAL, 1986). p. 2014</p>

ANO	CONCLUSÃO
1. MARQUES, 2012	Portanto, a institucionalização de práticas democráticas na gestão escolar forma sujeitos democráticos. Supomos que estes sujeitos não serão democráticos apenas na escola, mas em todos os espaços sociais aos quais pertençam, podendo, desse modo, contribuir na democratização dos mesmos e, conseqüentemente, da Sociedade. Dessa forma, podemos inferir que as práticas discursivas em mutação, como as observadas neste trabalho, podem ser um elemento importante na mudança social.
2. MARTINS; SOUZA, 2012	No escopo dos vinte e cinco trabalhos aqui analisados, quatro deles – agrupados no primeiro eixo -, tomam como referência dados de avaliações de larga escala – implementadas pela esfera federal ou por governos estaduais - para realizar pesquisas baseadas em diferentes modelos estatísticos tais como o de regressão e de multiníveis de classificação cruzada, apenas para citar alguns. Abordam fatores de efetividade das escolas, ou seja, aqueles que podem incidir positivamente ou não no rendimento dos alunos e alertam para a relevância de pesquisas empíricas, ressaltando seu potencial de subsidiar iniciativas que se voltem à melhoria da qualidade da educação brasileira. Na ótica em que este primeiro agrupamento de trabalhos foi apreciado - considerando suas contribuições para trazer subsídios ao debate acerca de relações entre gestão e avaliação - o que se nota é que estes não focalizam diretamente a gestão escolar, mas consideram diversos elementos de contexto que têm efeitos na qualidade do ensino, induzindo, mesmo que indiretamente, a que se pensem alternativas de gestão pedagógica e administrativa capazes de promover a melhoria do ensino no âmbito da escola.
3. COELHO,	Os achados dessa pesquisa apontam para a necessidade de se criar recursos capazes de interferir positivamente nas práticas escolares. É preciso buscar

ANO	CONCLUSÃO
2015	aproximações entre teóricos, professores, gestores, coordenadores, familiares e alunos. O modo como esses personagens apartados conduzem suas trajetórias reflete uma fragmentação generalizada no interior das escolas. Acredita-se, por isso, que pesquisas dessa natureza podem encurtar distâncias conferindo sentido real às práticas cotidianas daqueles que estão envolvidos no cenário educacional brasileiro e internacional.
4. FERREIRINHA, 2015	As reflexões apresentadas ao longo do texto subsidiam novas abordagens e ações sobre a gestão escolar no âmbito do ensino e do governo municipal. Os resultados obtidos apresentam uma alternativa para repensar a gestão escolar sob o prisma da estrutura teórica foucaultiana.
5. VERSIANI; RESENDE; PEREIRA, 2016	Os dados revelaram a institucionalização de um específico modelo de gestão educacional. Tal modelo conjugou a baixa conformidade da escola em relação às pressões coercitivas do ambiente, relacionamentos internos pautados na confiança e práticas participativas de gestão. No centro desse modelo prevaleceram os valores que expressam a convicção de que o mais importante é o aluno e seu aprendizado, aliada à responsabilidade dos professores com este objetivo e uma gestão que estimula a participação e autonomia do profissional docente.
6. ABDIAN; NASCIMENTO; SILVA, 2016	Evidenciamos, no entanto, que existem semelhanças entre elas, sobretudo no que respeita a prescrição do que deve fazer a escola, respectivamente, para ser eficaz ou para ser democrática e para todos. Como principal desafio, lançamos, após esse percurso, a possibilidade de repensarmos a própria função da teoria e, conseqüentemente, a forma como ela é construída. Se a teoria em administração/gestão educacional/escolar não tiver o teor prescritivo, de dizer à escola o que ela deve fazer, teremos que buscar nova relação teoria e prática, que exigirá a busca de novos horizontes teórico-metodológicos.
7. OLIVEIRA; WALDHELM, 2016	as análises apresentadas levantam importantes pistas sobre a construção das percepções docentes acerca da gestão escolar (liderança e clima escolar/colaboração docente) e sobre a possível relação entre estas e os resultados acadêmicos de seus alunos. Os resultados apontam a direção para novos estudos, envolvendo a análise das relações estudadas em outros contextos (outros Estados, regiões e para todo o país), assim como a ampliação da coleta de dados sobre a temática estudada, através da proposição de novos instrumentos de pesquisa e da continuidade da discussão sobre o tema.
8. OLIVEIRA ; CARVALHO, 2018	Como estudo exploratório, tais resultados apontam algumas pistas sobre as relações entre os fatores envolvidos, ainda que não estabeleçam causalidades. Esperamos que essas pistas possam gerar novas pesquisas e aprofundar o debate sobre as políticas públicas relacionadas à gestão escolar democrática. Isso poderia implicar, por exemplo, a adoção mais transparente e pública da tarefa de selecionar os diretores das escolas, garantindo sua legitimidade e reconhecimento por parte do corpo docente. Os resultados discutidos indicaram dois fatores importantes na gestão da escola que têm influência estatisticamente significativa sobre os resultados dos alunos: a forma pela qual o diretor teve acesso ao seu cargo e o reconhecimento de sua liderança pelos professores de sua escola. Os dois fatores se relacionam tanto ao trabalho dos diretores na gestão escolar quanto às políticas de escolha desses diretores, sugerindo temas relevantes para posterior investigação e discussão.
9. PACHOALINO, 2018	Ao compreender que, em cada escola, o gestor assume a condição de liderança e que as relações interpessoais precisam ser observadas e melhoradas para a formação de uma boa equipe de trabalho, torna-se essencial a formação contínua desse profissional, que enfrenta cotidianamente uma diversidade de questões e problemas. Ao aproximar-se de cada escola e dar voz aos seus gestores, o estudo

ANO	CONCLUSÃO
	citado possibilitou compreender como é difícil o início de um trabalho de gestão sem o apoio necessário. Nesse sentido, para enfrentar os desafios contemporâneos, a gestão escolar não pode alicerçar-se apenas na formação inicial, necessitando de uma formação que vislumbre outras realidades e que possibilite análises coletivamente construídas.
10. VERSIANI, MONTEIRO; REZENDE, 2018	<p>Concluiu-se que há isomorfismo no modelo de gestão educacional adotado, alicerçado nos valores e práticas de participação, diálogo e respeito das diferenças junto à comunidade escolar.</p> <p>Embora tal modelo seja amplamente adotado, detectou-se que escolas com melhores desempenhos valorizam mais a gestão participativa focada em objetivos e diversidade, adotam mais práticas de participação e envolvimento da comunidade e os docentes assumem maior responsabilização do processo de ensino-aprendizagem. Desse modo, este estudo contribuiu para entender as consequências que a variação do modelo de gestão educacional exerce sobre as organizações, mostrando que há valores específicos e práticas de gestão exercendo melhores efeitos no desempenho escolar da rede pública de Ensino Fundamental.</p>
11. PEREIRA; SILVA, 2018	<p>Não por acaso verificam-se distintas concepções, ora mais democráticas, ora mais conservadoras, e que convivem, contraditoriamente, na cultura escolar. Essas determinam as opiniões e a reflexão dos gestores acerca da forma de provimento ao cargo de direção, os processos de tomada de decisão e os elementos que compõem a gestão escolar. Por sua vez, a realidade concreta, caminha para a ascensão de certo hibridismo de opiniões e práticas. Se, por um lado, os gestores são levados a tarefas burocratizadas de cunho centralizadoras; por outro, a pressão externa exercida via política de responsabilização, contraditoriamente, faz com que os diretores busquem sustentação política das comunidades escolares e local para seu trabalho.</p>
12. OLIVEIRA; MENEZES, 2018	<p>As publicações analisadas apontam para uma preocupação atual em promover o debate sobre a gestão escolar visando a estabelecer formas de gestão que permitam a instituição da participação da comunidade na escola. Os trabalhos que compõem esta revisão sugerem um cenário rico de discussão voltada para a reestruturação da função do gestor e do espaço escolar em sua forma mais democrática, sempre em busca da qualidade da educação.</p>
13. POMBEL; JUNQUILHO, 2018	<p>Nesse aspecto, o que torna a gestão da escola estudada uma forma organizativa peculiar é que ela é um fenômeno coletivo fundamentalmente influenciado por um mecanismo democrático, a eleição de diretores e o Conselho de Escola. Isso implica no surgimento de aspectos políticos e disputadas de poder que, em certa medida, problematizam a prática da gestão escolar. Portanto, a dinâmica da gestão sofria forte influência do fato de a unidade de ensino possuir caráter processual-relacional, dado que envolvia múltiplos atores, intersubjetividades, “emergências” e dificuldades relacionais no seu cotidiano</p>
14. SOUZA, 2019	<p>A análise indica que as regiões Norte e Nordeste ainda apresentam os piores indicadores e as regiões do centro-sul brasileiro, os melhores. Contudo, em geral, o Brasil tem crescido nas condições de democratização da gestão das escolas, em especial no que tange ao ambiente escolar democrático. Por outro lado, as formas de provimento democráticas da direção escolar parecem perder força, uma vez que a ênfase recai sobre a utilização de modelos menos democráticos e que enfatizam a face técnica ou a vinculação política e eleitoral do diretor escolar com o governo vigente, de forma a se tratar, ao que parece, de uma retomada de modelo patrimonialista da gestão pública no Brasil.</p>
15. OLIVEIRA, 2019	<p>O pressuposto é que essas mudanças nos normativos legais provocam uma ruptura no princípio da gestão democrática instituído na Constituição da República</p>

ANO	CONCLUSÃO
	Federativa do Brasil de 1988 e na Constituição da República Portuguesa de 1976, com a ascensão de um modelo de gestão escolar centrado na eficácia e na eficiência, com fundamento na Nova Gestão Pública.