

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE SCHOOL CONTEXT

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.035-025>

Meire Vilela Barbosa Ferreira

Mestranda em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), linha Estado, política e Gestão da Educação. Licenciada e Bacharelada em Educação Física pela Universidade do Triângulo Mineiro (UNITRI) e pedagogia pela FAVENI. Pós-graduada em Educação Especial e Inclusiva com Ênfase em Deficiência Intelectual e Múltipla pela Faculdade Futura. Pós-graduada em Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal De Uberlândia (UFU)

E-mail: Vilela119@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6392102155245012>

RESUMO

O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada nas bases SciELO, Periódicos CAPES e Google Scholar que serviu de fundamento para a construção. O objetivo foi analisar os processos democráticos que orientam a gestão escolar, observando sua funcionalidade, objetividade, necessidade e implicações, além de investigar se há, de fato, participação efetiva de todos os envolvidos nos processos de tomada de decisão. A pesquisa buscou compreender os fundamentos da gestão democrática, articulando aspectos teóricos, legais e práticos que sustentam essa concepção no contexto educacional brasileiro. Refletir sobre esse modelo de gestão é essencial, pois ele representa um avanço em relação aos métodos tradicionais, propondo uma administração escolar participativa, autônoma e dialógica. Os resultados indicam que, embora o princípio da gestão democrática esteja amparado por legislações e políticas educacionais, sua aplicação prática ainda enfrenta desafios, principalmente quanto à autonomia institucional e à participação da comunidade escolar. Conclui-se que a gestão democrática é essencial para a valorização da cultura, da história e do contexto social das instituições, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, participativos e conscientes de seu papel na construção de uma sociedade verdadeiramente democrática.

Palavras-chave: Autonomia; Gestão Democrática; Gestor Escolar.

ABSTRACT

The article was developed based on a bibliographic review conducted in the SciELO, CAPES Periodicals, and Google Scholar databases, which provided the foundation for its development. The objective was to analyze the democratic processes that guide school management, observing their functionality, objectivity,

necessity, and implications, as well as investigating whether there is, in fact, effective participation of all those involved in decision-making processes. The study sought to understand the foundations of democratic management by articulating theoretical, legal, and practical aspects that support this concept within the Brazilian educational context. Reflecting on this management model is essential, as it represents an advance over traditional methods by proposing a participatory, autonomous, and dialogical form of school administration. The results indicate that, although the principle of democratic management is supported by educational legislation and policies, its practical implementation still faces challenges, especially regarding institutional autonomy and the participation of the school community. It is concluded that democratic management is essential for valuing the culture, history, and social context of educational institutions, contributing to the development of critical, participatory citizens who are aware of their role in building a truly democratic society.

Keywords: Autonomy; Democratic Management; School Principal.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a educação é um campo marcado por amplos debates entre estudiosos, sobretudo no que se refere à busca pela melhoria da qualidade do ensino público. A partir da década de 1980, intensificaram-se as lutas pela democratização da educação e pela construção de um ambiente escolar mais participativo, significativo e socialmente comprometido. Esses movimentos contribuíram para a consolidação do princípio da gestão democrática como diretriz da educação nacional.

Nesse sentido, a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar — diretores, coordenadores, professores, funcionários, pais e estudantes — nas decisões que envolvem a escola. Essa participação ocorre tanto em diálogo sobre questões cotidianas quanto em processos decisórios de caráter pedagógico, administrativo e organizacional. Nesse contexto, a gestão democrática representa uma ruptura com modelos tradicionais e centralizadores de administração escolar, ao propor uma organização pautada nas especificidades da escola e no compromisso com uma educação emancipatória e democrática.

A Constituição Federal de 1988 institui a gestão democrática como um dos princípios do ensino público, sendo esse princípio regulamentado por legislações complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). Tal modelo de gestão busca fortalecer o trabalho coletivo e promover mudanças de paradigmas, nas quais a qualidade da educação pública passa a definir também a finalidade social da escola.

Dessa forma, este estudo delimita-se a analisar como a gestão democrática vem sendo desenvolvida no contexto escolar, buscando compreender seus limites, desafios e possibilidades para a construção de

uma educação de qualidade social. Nesse sentido, problematiza-se: a gestão democrática tem sido efetivada de forma concreta nas escolas públicas, garantindo a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e contribuindo para a melhoria da qualidade da educação?

É nesse contexto que se insere o objetivo geral deste artigo, que consiste em analisar os processos democráticos que norteiam a gestão das escolas, observando sua funcionalidade, necessidade, implicações e contribuições para a participação da comunidade escolar. Busca-se também examinar os fundamentos da gestão democrática, além de investigar se, de fato, ocorre a participação de todos os envolvidos no contexto escolar nas decisões das instituições de ensino. Como desdobramento, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os fundamentos da gestão democrática e verificar se realmente ocorre a participação de todos os envolvidos no contexto escolar nas decisões da instituição.
- Investigar se a gestão escolar consolida esforços para a implementação dos princípios educacionais previstos na Constituição Federal e na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), com foco na gestão democrática;
- Compreender e problematizar se a gestão democrática pode contribuir para a superação das desigualdades e discriminações e se, ao seguir seus princípios, é possível avançar em direção a uma educação de qualidade, com igualdade de oportunidades e de tratamento.

Pensar, refletir e discutir sobre a gestão democrática é extremamente importante, pois ela expressa o anseio por um processo de decisão escolar baseado na participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Assim, a relevância deste estudo está em contribuir para a compreensão de como esse princípio vem sendo vivenciado nas escolas e quais são os obstáculos e possibilidades para sua efetivação.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases SciELO, Periódicos CAPES e Google Scholar que serviu de fundamento para a elaboração deste artigo. Por meio desse levantamento, foi possível refletir sobre os aspectos que permeiam a gestão democrática, suas implicações, perspectivas e desafios, bem como analisar sua efetividade no ambiente escolar de forma ampla, buscando fomentar reflexões críticas sobre o tema.

Nesse contexto, a escola tende a tornar-se mais autônoma, o que, segundo Neves (1995), corresponde à possibilidade e à capacidade da escola de elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve”. Dessa forma, torna-se essencial refletir sobre a importância da gestão democrática na escola, pois, ao adotar esse modelo de gestão, a instituição passa a se constituir como um ambiente mais significativo para todos os sujeitos envolvidos. Para compreender como esse princípio se consolidou na educação brasileira, é necessário retomar seu contexto histórico e político de construção.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

Em seu contexto histórico, a luta por uma educação que tenha como fundamento um projeto nacional democrático, foi motivo de diversos movimentos e discussões a partir do final dos anos 70, e início dos anos 80. De acordo com Carvalho (2008), na década de 70 a escolha dos diretores escolares acontecia por indicação política, isso porque o governo tinha o intuito de manter o controle da comunidade escolar. Nesse período os pais eram chamados para reuniões de pais apenas para ficar ciente das decisões já tomadas, sem que a opinião da comunidade fosse relevante.

Somente a partir da década de 80 e 90, que o Estado começou a ver a necessidade das eleições para diretores, porém estas eram realizadas de forma a mascarar a democracia. A partir disso, ainda de acordo com Carvalho (2008), o desafio para a escola era sair de um modelo conservador, para uma concepção de mundo e sociedade com base nos princípios democráticos.

O movimento dos educadores, reunidos no Fórum de Defesa da Educação Pública veio a garantir, na Constituição de 1988, a afirmação do princípio da gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Já a lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei nº 9.394/96 estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

A LDB reforça o que já fora posto na Constituição. Referindo-se ao pacto federativo nos termos da autonomia dos entes federados. O art. 14 e 15 contemplam os princípios norteadores da gestão democrática:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá 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. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Dessa forma cabe aos regimes municipais e estaduais definir as normas do ensino público. Além disso, a importante autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é afirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, acontecendo de forma progressiva.

Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, foi elaborado o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, em consonância com os princípios constitucionais. Dessa forma a gestão democrática passou a encontrar amplo amparo na legislação brasileira

Nesse contexto, conforme Lima (2002), a construção de uma escola democrática configura-se como um projeto que depende essencialmente da participação ativa de professores e estudantes, bem como do envolvimento democrático de outros segmentos e do exercício de uma cidadania crítica por diferentes sujeitos sociais, caracterizando-se como um processo que deve ser desenvolvido de maneira coletiva.

A gestão democrática tem como objetivo incentivar, promover e garantir a participação de todas as pessoas que fazem parte do ambiente escolar. Além disso, ela busca por melhorias na qualidade pedagógica, e consequentemente construir de forma conjunta um currículo que seja adequado à realidade da instituição escolar.

A democracia nas escolas só se faz verdadeira se vinculada à democratização da sociedade. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e o Plano Nacional de Educação é dever dos sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino público, seguindo o princípio de que, para efetivação desse modelo de gestão se faz necessário à participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, possibilitando a aproximação entre a escola e a realidade em que a instituição se insere.

Para alcançar os objetivos da gestão democrática, é importante que a escola consiga romper com o modelo tradicional de subordinação das escolas. Cabe ao gestor possibilitar/criar um ambiente em que as pessoas envolvidas no contexto escolar tenham direito e possibilidade de participar e discutir sobre todos os processos pedagógicos que norteiam a escola. Dessa forma a escola estará participando de um processo de construção de cidadania, de direitos.

É necessário que consideremos a gestão democrática para além de seu conceito. Seu princípio fundamental é a democracia. Sendo assim esse modelo de gestão além de garantir real qualidade na educação da instituição escolar, permite que a escola e a comunidade criem vínculos.

De acordo com Gadotti e Romão (2003), a implementação da gestão democrática é exigida pela sociedade, pois essa forma de gestão na instituição escolar passa a ser um importante caminho para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. (Gadotti; Romão, 2003, p. 102)

Dessa forma podemos afirmar que é um dever do gestor, estabelecer uma forma de gestão escolar diferente da que acontecia antes, um modelo onde a democracia realmente esteja presente. A partir desse momento o gestor deve proporcionar e criar uma nova relação entre as pessoas inseridas no contexto escolar, fazendo com que o Projeto Político Pedagógico da escola seja um documento que realmente tenha sentido na instituição e seja efetivo.

Vale ressaltar que, a criação destas leis não é o suficiente para mudar a realidade das escolas públicas no Brasil. Portanto, a escola deverá ir além, buscando por uma educação emancipadora como exercício de cidadania, compreendendo que a gestão democrática não deve permanecer apenas no papel, ela se efetivar no cotidiano escolar.

3 DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO

A Constituição Federal de 1988 definiu alguns princípios básicos para a educação brasileira, tais como: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, que são regulamentados através de leis complementares. Esses princípios nos transmite o resultado de importantes lutas dos pesquisadores da educação em busca de democracia, e evolução no sistema educacional.

Seguindo os princípios constitucionais a gestão democrática deve possibilitar a participação, transparência, e democracia, cumprindo com as leis estabelecidas. Neste modelo de gestão a instituição escolar deve apresentar transparência nas decisões que permeiam a escola.

A gestão democrática se faz efetiva a partir do momento em que o gestor se propõe a realmente interagir com o contexto em que a escola está inserida. É interessante que o gestor convoque a comunidade para participar de reuniões, palestras, conselhos, a fim de acolher a sociedade dentro da instituição. Dessa forma a gestão passa a ser também participativa, e proporciona liberdade para participar, opinar e refletir junto com o gestor.

É de suma importância ressaltar que, para a efetivação da gestão democrática na instituição escolar, o diretor precisa ter consciência sobre a importância desta forma de gestão, além disso, o gestor não pode ser autoritário, mais sim uma pessoa que sabe da necessidade, e importância da participação da comunidade. Dessa forma, o gestor exerce sua função de forma a transformar a escola em um ambiente democrático.

Trabalhando de forma democrática, o gestor estimula a participação não só dos profissionais da instituição, mas sim de todos os envolvidos no contexto escolar, e também estes passam a ter consciência da necessidade e importância de sua participação.

Nessa perspectiva, segundo Paro (2007), um ponto essencial é que os educadores reconheçam a relevância da participação dos pais na vida escolar dos filhos e compreendam que a educação familiar e a escolar devem caminhar de forma articulada. O autor também destaca a importância de orientar as famílias sobre essa continuidade, criando oportunidades para que participem de maneira mais efetiva do processo educativo. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio da organização de grupos de formação promovidos pela escola, nos quais os pais possam discutir questões relacionadas à educação dos filhos e conhecer melhor as práticas pedagógicas desenvolvidas pela instituição.

Como consequência desse processo de aproximação, ao intensificar a conexão entre gestor, colaboradores e pais, possibilita-se que todos conheçam a realidade uns dos outros, favorecendo a construção de estratégias para enfrentar dificuldades e solucionar problemas no contexto escolar. Dessa forma a opinião de todos passa a ser valorizada e, conseqüentemente, a participação da comunidade escolar tende a ser mais efetiva, estimulando o envolvimento dos pais e profissionais nas reuniões e conselhos escola.

Nesse sentido Libâneo (2003) afirma que cabe ao diretor organizar e articular o trabalho da equipe escolar, estimulando a participação, a motivação e o exercício da liderança. Ele também distribui responsabilidades de acordo com as funções de cada membro, acompanha a execução das ações planejadas, presta esclarecimentos sobre as decisões tomadas e promove a avaliação coletiva dos resultados alcançados.

Dessa forma, o diretor torna-se peça fundamental para o desenvolvimento da gestão democrática, atuando como mediador das relações e, sobretudo, como articulador de ações voltadas à melhoria da instituição escolar. Para além das atribuições administrativas, também deve exercer sua função pedagógica com qualidade, oferecendo suporte aos demais profissionais e contribuindo para o fortalecimento do trabalho coletivo.

Nessa perspectiva, devemos levar em consideração que a democracia é condição fundamental para o sucesso da gestão escolar. Nesse sentido, o trabalho em equipe torna-se essencial, pois possibilita o diálogo entre os sujeitos envolvidos no contexto escolar e a construção coletiva de melhorias para a instituição. Assim, o ambiente escolar tende a se tornar mais participativo e favorável ao desenvolvimento educacional.

Podemos afirmar, portanto que, uma gestão de qualidade tem foco em observar a escola, analisar os problemas de uma forma mais complexa, e tentar sanar todos eles de uma maneira estratégica, com foco nos alunos, em trabalhar com suas potencialidades, além de conscientizar sobre seus direitos e deveres, a fim de criar cidadãos críticos, conscientes, e emancipados.

É importante aqui ressaltar que em algumas instituições formadoras de profissionais da educação, é comum que estes não tenham orientações sobre como proceder com relação ao modelo de gestão democrática. Se faz, portanto necessário repensar também nas instituições formadoras de professores, sobre a importância do modelo de gestão democrática, proporcionando discussões e orientando os profissionais em formação.

Seguindo alguns modelos de gestão e a fim de evitar futuros problemas podemos caracterizar uma boa gestão a união entre sociedade e escola, dando um enfoque na evolução dos professores e gestores, que devem estar sempre em formação, participando de cursos de qualificação em suas áreas e conhecendo novas, desta forma o trabalho dos profissionais da educação se torna mais eficaz.

Além disso, podemos afirmar que, alguns métodos para implementar a democracia na escola como conselho escolar, regimento, colegiados, projeto pedagógico, são de grande importância para a instituição de ensino, e eles devem ser trabalhados como uma base orientadora para o gestor.

É importante aqui ressaltar que a escola em que o gestor trabalha de forma democrática deve se atentar as peculiaridades do contexto escolar, pois só assim a escola desenvolverá suas atividades de forma significativa para os alunos. Portanto em sua formação os profissionais da educação precisam ser preparados para fazer da escola um espaço realmente democrático.

4 A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO

A gestão democrática encontra na atual legislação base orientadora para sua efetividade. Porém as Leis sozinhas não conseguem romper com o paradigma patrimonialista, sendo necessário que a instituição desenvolva práticas fundamentadas no novo paradigma constitucional, onde a educação democrática, emancipadora e cidadã passam a ser um direito de todos. Dessa forma a gestão democrática precisa estar presente na sala de aula, assim como no Projeto Político-Pedagógico, e no Currículo da instituição.

A qualidade no ensino se faz efetiva como consequência da participação de todos os envolvidos na escola. Dessa forma, constitui condição para a gestão democrática que o ambiente escolar seja aberto e participativo, oportunizando aos alunos o sucesso escolar em um contexto significativo. Nesse sentido, Dourado (2006, p.79) aponta que:

A democratização da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar. (Dourado, 2006 p.79)

Desse modo, a gestão democrática se concretiza em diferentes dimensões da escola, desde ações mais simples, como o planejamento do calendário, até decisões de caráter coletivo, envolvendo a participação dos pais como agentes de acompanhamento, apoio e fiscalização do funcionamento da unidade escolar, inclusive em questões administrativas e financeiras.

É necessário ressaltar que, a comunidade escolar deve ter consciência da importância da participação nos conselhos escolares, exercendo sua cidadania. Somente assim os conselhos passam a existir de acordo com a sua essencialidade, cumprindo com sua função de proporcionar autonomia e participação às pessoas envolvidas no contexto escolar.

Além disso, atuação do diretor, enquanto gestor administrativo, deve estar voltada à promoção de mudanças e melhorias na instituição, buscando apoio da comunidade e relacionando a realidade interna da escola ao contexto social em que está inserida. Para isso, é fundamental implementar valores e práticas que incentivem o envolvimento dos diferentes grupos e profissionais da escola, considerando que a resolução de questões burocráticas também depende da colaboração coletiva.

Sob essa perspectiva, a atuação dos colegiados é essencial para a efetivação da gestão democrática. O colegiado constitui um espaço de grande relevância na escola, pois possibilita a participação ativa da comunidade nas decisões e nos assuntos relacionados ao ambiente escolar. Dessa forma, torna-se um importante aliado da instituição, na medida em que amplia a compreensão da sociedade sobre as necessidades da escola e sobre as ações que precisam ser desenvolvidas. Contudo, as reuniões desses

espaços não devem se limitar a repasses de informações; é necessário que priorizem o diálogo, a reflexão e a discussão coletiva, com o objetivo de promover melhorias e fortalecer o exercício da cidadania.

Nessa lógica, a gestão democrática sustenta-se na interação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, não podendo se restringir ao plano formal ou documental. Trata-se de um princípio constitucional que precisa ser vivenciado no cotidiano das instituições de ensino. Assim, a participação em reuniões, assembleias e conselhos configura-se como um dever compartilhado entre equipe gestora, funcionários, pais e comunidade, contribuindo para tornar a gestão escolar mais significativa e representativa.

A gestão democrática deve, ainda, estar orientada em favor do estudante. Dessa forma, o currículo da instituição e o Projeto Político-Pedagógico devem ser elaborados de acordo com o contexto social, cultural e econômico no qual a escola está inserida. Ressalta-se que instituições nas quais é negado aos sujeitos o direito de exercer sua autonomia não apresentam condições de atuar de maneira efetivamente democrática, tampouco de promover uma educação voltada ao exercício da cidadania.

Por fim, a escola que articula a qualidade do ensino a uma gestão democrática deve desenvolver ações voltadas ao pleno desenvolvimento do estudante. Esse processo envolve não apenas a construção de conhecimentos acadêmicos, mas também o desenvolvimento de habilidades, valores e atitudes necessários ao exercício da cidadania, possibilitando que o aluno atue de forma consciente, crítica e responsável na sociedade, reconhecendo seus direitos e deveres.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre gestão democrática teve como objetivo realizar uma análise crítica e reflexão sobre a temática. Ao longo da investigação, observou-se que ainda são escassas as produções que abordam a situação atual da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Entretanto, a pesquisa permitiu compreender que é fundamental que a sociedade reconheça que o bem público pertence a todos e que a participação social nas questões que envolvem a escola constitui uma forma concreta de exercício da cidadania.

Historicamente, a educação brasileira foi marcada pela ausência de democratização do conhecimento. Contudo, diversos movimentos sociais e educacionais ocorridos no país contribuíram para a construção de um modelo de gestão pautado na valorização da realidade local. A partir desse processo, as especificidades de cada escola passaram a ser consideradas como referência para a organização do trabalho escolar.

Nesse sentido, é necessário que a sociedade compreenda que a participação nas decisões que envolvem a escola não é apenas uma possibilidade, mas um direito. Somente por meio de uma participação

efetiva é que a instituição escolar pode afirmar que a gestão democrática se faz presente de maneira significativa, em consonância com os princípios legais que a fundamentam.

Para a superação do antigo paradigma patrimonialista, cabe ao gestor escolar desenvolver estratégias que favoreçam a participação da comunidade no espaço escolar. Além disso, a escola que busca oferecer uma educação de qualidade precisa adequar suas práticas ao contexto em que está inserida, de modo a promover um trabalho crítico, emancipatório, significativo e contextualizado, concretizando, assim, os objetivos da gestão democrática.

Por fim, conclui-se que a proposta de gestão democrática é essencial na atualidade, pois, ao adotá-la, a escola passa a valorizar a cultura, a história, a dimensão política e o contexto social que a envolvem, contribuindo para a formação de cidadãos participativos, críticos e conscientes de seu papel na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 22 dez. 2025.

CARVALHO, Rosita Edler. O Trabalho Pedagógico na Diversidade in Escola Inclusiva: a reorganização do trabalho pedagógico. Porto Alegre: Mediação, 2008.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 set.2025

DOURADO, Luiz Fernando. Gestão da Educação Escolar. 2ª edição. Brasília. MEC – Governo Federal, 2006.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José Eustáquio. Autonomia da escola: princípios e propostas. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2003.

LEI de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-Lei nº 9.394, de dezembro de 1996. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 24 nov.2025

LIBÂNEO, José Carlos (et.al.) Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Licínio C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2002.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2007.