

# A IMPORTÂNCIA DE ELEIÇÕES PARA A FUNÇÃO DE GESTORES EM ESCOLAS ESTADUAIS DO AMAZONAS – AM

*THE IMPORTANCE OF ELECTIONS FOR THE ROLE OF MANAGERS IN STATE SCHOOLS IN AMAZON - AM*

*Alderlandia Correa da Silva*

Secretaria de Estado de Educação do Amazonas, Novo Airão, AM, Brasil. E-mail: alderlandiasilva@gmail.com

*Terezinha de Jesus Canavarro Brandão*

Universidad Dele Desarrollo Sustentable, Asunción, Paraguai. E-mail:

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v2i2.70>

Recebido em: 13.05.2021

Aceito em: 02.07.2021

**Resumo:** A eleição para a função de gestor escolar já vem sendo realizada em alguns estados, e esta é uma realidade importante diante das transformações na sociedade, e deve-se considerar que a forma como o gestor é escolhido também faz parte destas inovações. E partindo do princípio da gestão democrática e participativa, este tipo de gestão é caracterizado como um processo que visa envolver a todos com a participação, com a tomada de decisão em conjunto. E o papel do gestor é fundamental para desenvolvê-la, ter competência e habilidade no sentido de projetar ações ativas com flexibilidade e principalmente abertas às ideias, deve ser focado na condução da gestão escolar. Diante disto, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar a importância da eleição para gestores, quais suas vantagens e desvantagens enquanto processo, abordando neste a forma que o Estado do Amazonas adota para nomear um gestor de escola. Para tanto, os dados foram coletados a partir da observação do cotidiano escolar, houve uma revisão de literatura no intuito de alicerçar a importância da eleição para gestores bem como compreender através da gestão democrática que há um embasamento para que sejam realizadas as eleições para função, neste sentido este estudo foi desenvolvido em caráter qualitativo, pois, tem a intenção de demonstrar a relevância do referido tema.

**Palavras-chaves:** Gestão democrática. Gestor. Eleição.

**Abstract:** The election for the role of school manager has already been carried out in some states, and this is an important reality given the transformations in society, and it should be considered that the way in which the manager is chosen is also part of these innovations. And based on the principle of democratic and participatory management, this type of management is characterized as a process that aims to involve everyone with participation, with joint decision-making. And the role of the manager is essential to develop it, having competence and ability to design active actions with flexibility and especially open to ideas, it must be focused on conducting school management. In view of this, this study was developed with the aim of demonstrating the importance of election for managers, what are their advantages and disadvantages as a process, addressing in this way the way that the State of Amazonas adopts to appoint a school manager. Therefore, data were collected from the observation of daily school life, there was a literature review in order to underpin the importance of election for managers as well as understand



through democratic management that there is a basis for the elections to be held for the role, in this sense, this study was developed in a qualitative way, as it intends to demonstrate the relevance of the referred theme.

**Keywords:** Democratic management. Manager. Election.

## 1 Introdução

Dentro do contexto da educação escolar a eleição para a função de gestor escolar já vem sendo realizada em alguns estados, e esta é uma realidade importante diante das transformações na sociedade, uma vez que os resultados da educação estão intrinsecamente ligados, e não se tem como dissociá-los, e deve-se considerar que a forma como o gestor é escolhido também faz parte destas inovações e que o processo de gestão desta influência nos seus resultados.

E partindo do princípio da gestão democrática e participativa, este tipo de gestão é caracterizado como um processo que visa envolver a todos com a participação, com a tomada de decisão em conjunto. E o papel do gestor é fundamental para desenvolvê-la, que requer sobretudo uma visão abrangente do profissional acerca da educação, ter competência e habilidade no sentido de projetar ações ativas com flexibilidade e principalmente abertas às ideias, deve ser focado na condução da gestão escolar, ou seja, para exercer a função é necessário seriedade, compromisso não somente com a escola mais também com a sociedade.

Diante disto, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar a importância da eleição para gestores, quais suas vantagens e desvantagens enquanto processo, abordando neste a forma que o Estado do Amazonas adota para nomear um gestor de escola. E que seu processo de escolha de gestor diferencia do que é posto na gestão das escolas, há uma parte desconexa com relação à gestão que se prega nas escolas com a escolha, nessa parte o modelo a ser seguido pelo estado pode se dizer que é arcaico.

Para tanto, os dados foram coletados a partir da observação do cotidiano escolar, houve uma revisão de literatura no intuito de alicerçar a importância da eleição para gestores, buscando compreender através da gestão democrática e participativa que há um embasamento para que sejam realizadas as eleições para função, neste sentido este estudo foi desenvolvido em caráter qualitativo, pois, tem a intenção de demonstrar a relevância do referido tema.

Em suma, este primeiramente faz um breve esboço do que viria a ser gestão democrática no ambiente escolar, em seguida ressalta-se o papel do gestor escolar no sentido de se ter competência e habilidade isto envolve também o perfil do gestor, e o processo de eleição para gestores descrevendo suas vantagens e desvantagens, enfatizando qual o processo realizado no Estado do Amazonas. E finalizando com a explanação deste estudo.

## 2 Gestão democrática no ambiente escolar

O princípio da gestão democrática vem da Constituição Federal – CF, em conjunto com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, esta tem o intuito de nortear e desenvolver parâmetros para o ensino e suas modalidades de educação. De acordo com a LDB 9394/96, a gestão democrática está embasada em seu art. 14 alínea I e II, a mesma diz que:

Art.14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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 em conselhos escolares ou equivalentes; (BRASIL, 1996, p. 06)

Conforme com os mecanismos legais e institucionais acima expostos a gestão democrática do ensino está ligada diretamente da forma de como deveria ser a administração escolar e se apresenta como a união de esforços coletivos e sucessivamente de responsabilidade de todos. “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar” (PARO, 2017, p.26), ou seja, para que realmente se efetive é necessário uma pratica social concreta sobre a realidade.

Nesse sentido se faz importante destacar que a gestão democrática é em si participativa e que deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, e essa participação de acordo com Luck (2009, p.25-26) é;

[...] em seu sentido pleno é caracterizado pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espirito de equipe, visando á efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

Como vimos á participação não é somente de alguns atores envolvidos no ambiente escolar, mais, sim de todos em prol de uma construção coletiva voltada para o processo ensino-aprendizagem, aonde requer uma autoavaliação sobre os aspectos qualitativos de cada profissional do que cada um tem a contribuir com o papel da escola, com a sociedade e para o exercício da cidadania.

A gestão democrática escolar abre um leque de direcionamentos plausíveis em solucionar problemas, isto se torna possível devido o fato da descentralização de poder, de tomada de decisão, bem como o de propor meios que visem atingir os fins da educação, sendo assim não existe apenas uma pessoa que decide ou que determina os direcionamentos da escola, mais uma equipe que trabalha em conjunto.

Essa participação em conjunto cria e amadurece as responsabilidades de cada pessoa e faz com que assumam suas autonomias e posteriormente seus resultados, tornam-se sujeitos ativos e não apenas recebedores de metas a cumprir, de objetivos a serem alcançados em um pré-determinado tempo, essas exigências que muita das vezes não é dada as devidas condições para o professor, mais são cobradas a todo tempo.

Este tipo de gestão é visivelmente perceptível nos momentos de criação e execução dos projetos realizados dentro da escola, como nas atividades extraclases que a escola se propõe a realizar, a feira científica e culturais há uma participação indireta da comunidade com suas contribuições para com seus filhos, o que só é possível realiza-la com o apoio destes, pois, somente a escola não teria como.

A participação direta se caracteriza em alguns momentos como no Projeto Politico Pedagógico – PPP, na participação da Associação de Pais e Mestres - APMC, nos Conselhos

Escolares, no entanto essa participação é mínima diante do que compõe uma gestão democrática, e no que está representada dentro desta esfera que é a educação. Ainda assim, existem realidades que apenas são expostas no papel, para cumprir questões burocráticas e tornam-se sem efetividade.

No tocante há uma cultura impregnada sobre a falta de conhecimento envolvendo o conceito de gestão democrática, isso tanto da parte de alguns profissionais da educação quanto da comunidade que faz parte desta educação e que precisa ser esclarecido, o que se sabe é que isto levará tempo e que não será do dia para noite que veremos uma participação totalmente conjunta que represente uma educação com princípios efetivos de uma gestão democrática dentro da escola.

Contudo a gestão em si está intimamente ligada aos resultados apresentados ao final de cada etapa escolar mais precisamente no processo ensino aprendizagem e o papel do gestor é fundamental para o bom desempenho da escola, isso inclui como este irá geri-la em termos organizacionais, em liderança, nos afazeres estritamente pedagógicos e de como conduzi-la no seu dia-a-dia.

### *2.1 O papel do gestor escolar*

Exerce esta função de gestor escolar requer uma visão abrangente do profissional acerca da educação, ter competência e habilidade no sentido de projetar ações com flexibilidade e principalmente abertas as ideias, deve ser focado na condução da gestão escolar, sendo um líder que procura envolver todos dentro do ambiente escolar então é um desafio enorme assumir esse função.

Com princípios da gestão democrática e participativa a administração do gestor vai bem mais além do que gerir a escola como um setor seletivo. Pois, segundo Luck (2009, p.20), “o trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efetivação dos objetivos educacionais proposto pela escola”.

E que a “gestão se constitui em processo de mobilização e organização” (LUCK, 2009, p.20), para função de gestor este precisa ter esse perfil carismático no sentido da mobilização para envolver a comunidade, pois, sabe-se que esta é uma das tarefas mais complicada de ser realizada, que é de promover essa integração escola-comunidade e sustentar que a escola não desenvolve seu trabalho sozinha.

Com relação á falta de integração essa realidade é a de muitas escolas não somente do Estado mais também do Município, os professores sentem a falta dos pais acompanharem a aprendizagem de seus filhos, de como está o desempenho destes no decorrer do ano, são inúmeros os desafios que abrange a educação e que o gestor terá que arrumar meios para minimizar estes tipos de problemas.

Sobre isto Almeida e Freitas (2011, p.30) diz que, “para gerenciar uma escola, é preciso conhecer e aplicar novos paradigmas de gestão, fato ligado diretamente á ação de revisão das novas exigências educacionais”, então o gestor deve ser conhecedor da sua realidade e está sempre se atualizando, buscando novos conhecimentos enquanto formação e em todos os sentidos que o cerca.

A partir desta perspectiva torna-se possível o gerenciamento da escola com o viés não

somente técnico e sim pedagógico, pois envolve o aprender e a reconstruir o conhecimento, e a tendência é orientar, é rever as prioridades, participa ativamente na construção de identidade da escola e principalmente tem a capacidade de fazer sua autoavaliação, há um crescimento de intelecto profissional.

Assim a função do diretor considera a inovação, uma vez que dentro da escola é possível ver o reflexo das mudanças da sociedade, é necessário manter o dialogo aberto como forma de resolução de qualquer conflito que possa chegar a surgir, sem este tipo de elemento é bem provável que não haja êxito em sua gestão e que o fracasso seja apenas uma questão de tempo para transparecer.

O gestor deve desenvolver e possibilitar o trabalho em equipe dentro da comunidade, do corpo escolar, favorecendo assim a associação entre o dirigir e o participar, o cobrar e o fazer, aplicando sobre tudo atitudes de cooperação de colaboração entre os membros, este acaba fazendo parte do contexto que a escola apresenta. É um ato diferentemente daquele que manda e de quem faz.

No sentido organizacional este basicamente se constitui como o elemento do bom funcionamento da escola no seu dia-a-dia. É preciso saber administrar com êxito as exigências sociais e as políticas educativas, que envolve o alcance dos objetivos, das metas traçadas enquanto resultados de rendimentos nacionais. A própria instituição necessita ter seus propósitos e o gestor por sua vez é fundamental para obtenção destes resultados.

Isso implica sobre tudo em sua função como líder, saber posicionar-se diante dos princípios políticos e democráticos, que por sua vez se materializam em ações tanto pratica quanto teórica o que contribui significativamente no contexto escolar mais precisamente no processo ensino-aprendizagem. Diante disto, o gestor é quem consolida o sistema educativo com a implementação das ações educativas.

De acordo com Almeida e Freitas (2011, p.30-31 apud LIBANEO, 2004) o gestor escolar deverá ter o seguinte perfil:

Item	Descrição
01	Visão sistêmica do processo ensino aprendizagem;
02	Capacidade de planejamento das ações no espaço escolar;
03	Capacidade do gerenciamento do ambiente escolar;
04	Capacidade de compartilhamento de valores e da cultura escolar;
05	Capacidade comunicativa;
06	Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
07	Capacidade de trabalhar em grupo;
08	Capacidade de gerenciamento das interdependências no espaço escolar;
09	Ser um articulador;
10	Conhecimento das tecnologias de Informação e Comunicação

E citam as seguintes competências;

- Cumprir e fazer cumprir as leis próprias da educação;
- Cumprir os regulamentos, as decisões e as ordens da administração geral;
- Transmitir á Equipe de Direção e o corpo docente as estratégias a serem adotadas no desenvolvimento do trabalho;

- Expedir determinações necessárias á manutenção da regularidade dos serviços;
- Gerenciar e coordenar os andamentos dos trabalhos, o clima do trabalho;
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais)
- E outros; (ALMEIDA e FREITAS, 2011, p.31)

É importante salientar que as competências acima mencionadas é apenas um pequeno recorte do papel do gestor e que um professor para ser gestor não necessariamente deverá ter na integra o perfil descrito neste, mais, que serve para nortear as habilidades e características deste profissional e assim poder desenvolver seu trabalho de forma integra com responsabilidade.

## *2.2 Eleição para gestores escolares vantagem e desvantagem*

No Brasil já existem Estados que adotam a eleição como forma de nomear um gestor escolar, porém, ainda há Estados que não modificou sua forma com relação a isto, o que se percebe é que para assumir a função de gestor escolar é preciso ter um aval e que está ligada diretamente aos governantes, sejam estas escolas publicas Estaduais ou Municipais, o que sob um ponto de vista da democracia não deveria ser assim.

Sobre este processo de eleição Fraindenraich (2016, p. 01) afirma que, “a eleição direta é o processo mais usado para preencher as vagas de diretor nas redes estaduais de ensino em seis estados e em outros dez aparece combinada com outras metodologias, como certificação e indicação por instancias locais”. Isso nos faz refletir e a ver como este processo de indicação está arcaico diante das transformações na educação.

No entanto, é importante fazer uma ressalva dentro deste contexto que existem outras formas de nomear os gestores há concursos, porém, não vamos nos aprofundar neste e nos conter nas duas que mais se destacam. E que seja qual for á forma de escolher um gestor para a escola, deve-se ter seriedade enquanto critérios para a seleção, verificar se realmente o profissional é habilitado para assumir tal responsabilidade, pois, será este que deverá responder pelo desempenho da escola de forma geral.

Uma vez que se difunde a gestão democrática e participativa, realizar eleição para gestor escolar deveria ser uma pratica nata de qualquer Estado e isto infelizmente não é a realidade do Estado do Amazonas, o que prevalece ainda é a indicação, na maioria dos casos essa indicação envolve questões politicas.

Sobre este tipo de indicação Fraidenraich (2016, p.02) esclarece como funciona essa modalidade de escolha e cita vantagem e desvantagem;

### - Indicação

Definição – A Secretaria de Educação designa os diretores para as escolas da rede, muitas vezes, segundo o critério político-partidários. Nos locais que usam outras modalidades, está só é utilizada em casos de vacância do cargo.

Vantagem – pode ser usados critérios técnicos para escolha do diretor, levando em consideração o perfil do candidato, as demandas da escola e as competências que o gestor precisa ter.

Desvantagem – como não existem critérios claros geralmente a indicação carrega uma forte conotação política, o que faz com o que o gestor seja visto como um

“apadrinhado” dificultando sua aceitação pela equipe escolar e a comunidade.

Com relação à desvantagem é assim que é visto diante dos que compõem o corpo escolar, é uma realidade comum a todos, o quem indica (Q.I) é como é conhecido, principalmente para o povo Amazonense que convive na pratica esse tipo de processo enquanto escolhas de gestores, fato este presenciado em duas escolas estaduais no Município de Novo Airão. É importante ressaltar que o método de indicação “é aprovado no Conselho Estadual de Educação, pela resolução 122/10, que aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas” (AMAZONAS, 2010, p.42).

Na primeira escola a gestora saiu por motivo de doença, e não houve processo seletivo de currículo e nem divulgação para preencher o cargo vago, o novo gestor chegou com a portaria, segundo este a convite do secretário de educação. No outro caso, houve até uma pequena eleição com registro de ata, quem assumiu foi outro professor.

Isto só demonstra de como está á inconsistência de como está sendo realizada essa escolha, vale ressaltar que ouve um projeto de Lei sobre a escolha de gestores de escola Estadual no Amazonas que chegou a ser a provado na Comissão de Constituição Justiça e Redação – CCJR, “este projeto define os critérios de escolhas para gestores, pela proposta a nomeação deverá ser feita após consulta a comunidade escolar” (D24AM, 2017, p. 01). Porém, não há indícios sobre a aprovação deste projeto.

Assim como a forma de indicação para gestor existem seus prós e contra na forma de eleição não é diferente. De acordo com Freidenraich (2016, p.02), sobre a eleição está define como:

Eleição

Definição – o diretor é eleito de forma democrática pela comunidade escolar, caracteriza-se pela alternância do poder.

Vantagem – comprimento do diretor com a comunidade que o elegeu e com os resultados de suas ações, espera-se que haja a maior participação de todos os alunos, funcionários e familiares – na gestão da escola.

Desvantagem – risco de reprodução dos vícios dos processos políticos eleitoral, como a troca de votos por favores e campanha de baixo nível, o que gera um clima desfavorável ao propósito da escola que é o ensino e a aprendizagem dos alunos.

Um dos problemas que a escola enfrenta é a falta de participação da comunidade escolar, talvez pelo fato da mesma não se sentir parte deste conjunto escolar, o que poderia ser uma alternativa trazer a comunidade para a escolha de gestores através da eleição, seria mais uma forma de envolvê-los, de apresentá-los também como corresponsáveis pela gestão que a escola apresenta.

Sendo assim, a educação faz parte das transformações globais nesse mundo capitalista, nessa visão democrática, onde as pessoas tem a liberdade de expressão e por fazer parte destes é preciso que seja revisto a forma como está e é realizada a escolha de gestores, só assim é possível ver que a educação acompanha na integra as inovações das transformações.

### **3 Procedimentos metodológicos**

Para que este estudo alcançasse seus objetivos primeiramente houve o contado direto

com o cotidiano escolar, no qual foi proporcionado a observação sobre o tema, foram realizadas pesquisas de caráter qualitativo, pois, visa atingir uma realidade que não se mensura em quantitativo, e o que se pretende é tornar evidente a vantagem e desvantagem tanto do processo da eleição como o da indicação.

Uma vez que, a proposta deste estudo é demonstrar a importância da eleição para gestores escolares fazendo uma análise entre esta e a indicação, tornou-se mister fazer levantamentos de informações, fontes estas que viriam a ser embasado este estudo, nas quais foram realizadas por meio de revisão bibliográfica, através de livros, sites e revistas e assim fundamentar o objeto, trazendo a baila os resultados obtidos.

#### **4 Resultados e discussões**

No Brasil a eleição para gestores já é uma realidade e que de acordo com estudos levantados está forma de nomear um gestor escolar tem apresentado resultados positivos, o que não deixa de ser um avanço diante dos desafios educacionais, no entanto, o Estado do Amazonas não adota esse sistema de escolha o que nos leva a perceber que neste contexto a educação perde por não haver uma combinação de escolha entre Estado e comunidade escolar.

A escola é um órgão que tem o principal papel de formar o intelecto das pessoas, isto faz com que esta tenha uma função primordial para o desenvolvimento das pessoas viverem em sociedade. Então o ato de indicar alguém, é uma responsabilidade que deveria ser analisada com critérios pré-estabelecidos que devam ser seguidos com rigor e compartilhados com a sociedade. Que apesar de ter no regimento neste caso do Estado do Amazonas, não indica os pressupostos com clareza.

Devido às exigências que sociedade impõe sobre ser somente eficiente isto já não condiz mais com nossa realidade é preciso ser eficaz, então colocar um gerenciador só por competência não é suficiente, a escola não é uma fábrica que visa um produto, as pessoas não são um produto, é preciso ter habilidades, carisma para exercer esta função de gestor.

Por isso, que quem assume e de que forma assume a função do gestor escolar é muito importante, pois, os resultados da gestão diferem conforme as formas que foram realizadas e se a escola é uma referência para as pessoas viverem dignamente em sociedade, com certeza alguns conceitos precisam ser revistos para a escolha de gestores.

#### **5 Considerações finais**

Desde a Constituição de 1988 que se prega um dos atos mais enfático que um cidadão poderia chegar a exercer, o seu livre arbítrio de escolha da tão almejada democracia e uma das atitudes que mais se destaca em meio a esta é o ato de votar, o cidadão lutou por seus direitos de eleger quem o melhor representa dentro de um governo, que diante da democracia atenda os ensejos de todos inclusive na educação.

Então se esses princípios perduram até os dias atuais onde a sociedade está cada vez mais emergente, e por sua vez a educação faz parte deste contexto é um tanto imbróglia usar a indicação como forma de nomear um gestor, ou, porque não dizer arcaica, vejamos, a comunidade escolar fica a margem enquanto escolha de gestor, e quem escolhe, ou quem indica são os políticos, e que esse profissional antes de ser gestor não recebe capacitação para poder assumir uma escola.

O que se percebe é o reflexo do oportunismo, da centralização enquanto poderes e um desnível evidente dos critérios especificamente técnicos.

Ao contrario da indicação a eleição para gestores é uma das formas que mais se aproxima de uma participação realmente ativa no contexto escola, que busca e priorizam as responsabilidades de cada um dentro do ambiente escolar, que já se inicia com um fio condutor de uma gestão democrática envolvida com a melhoria da educação, para isso é importante enfatiza quem conduz a gestão, que é preciso ser um líder conhecedor de sua realidade e de suas responsabilidades que saiba exercer sua função com competência, habilidades e carisma. A partir desta, caberá às repartições competentes da educação selecionar os profissionais que estarão aptos para concorrer a esta função e a comunidade terá a responsabilidade de escolher elegendo o gestor escolar.

### Referências

ALMEIDA, Marcus Garcia, FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **A escola no século XXI: Atores responsáveis pela educação e seus papeis.** Rio de Janeiro, Brasport, 2011.

AMAZONAS, Resolução 122/2010 de 30 de novembro de 2010. Aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Res. 122/2010 – CEE/AM, 2010.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Republica Federativa do Brasil, **Congresso Nacional.** Disponível em: <[https://portal.mec.gov.br/pdf/lei9394\\_ldbn](https://portal.mec.gov.br/pdf/lei9394_ldbn)>. Acesso em: 12/05/2019.

D24AM. **O projeto de lei sobre escolha de gestores de escola estadual do Amazonas.** 2017. Disponível em: <<https://d24am.com/politica-projeto-de-lei-sobre-escolha-de-gestores-de-escola-estadual-do-amazonas>> Acesso em: 12/06/2019.

FRAIDENRAICH, Veronica. **Para garantir a (boa) escolha de um diretor.** 2016. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/7704/para-garantir-a-boa-escolha-de-um-diretor>> Acesso em: 10/06/2019.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ. Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática na escola pública.** Cortez Editora. São Paulo-SP, 2017.