

## GESTÃO ESCOLAR: ATUAÇÃO DESTE PROFISSIONAL FRENTE A ESSE TRABALHO NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Gabrielle Aparecida Kreutzfeldt, graduanda do 4º ano de Pedagogia da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), campus União da Vitória/PR. Jeisa Ariele Martins, graduanda do 4º ano de Pedagogia da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), campus União da Vitória/PR.

Contatos: kreutezfeltgabrielle@gmail.com  
jeisa.a.martins27@gmail.com

### RESUMO

A gestão escolar é constituída por um gestor comprometido e consciente das relações entre família, escola e comunidade em função do bom desenvolvimento educacional e social. Desse modo, a presente pesquisa tem como principal objetivo compreender a verdadeira função da gestão escolar e a constituição de um trabalho eficiente em conjunto com a participação da comunidade escolar, alunos, pais e funcionários em questões no contexto educacional. A metodologia adotada no estudo é de cunho teórico bibliográfico, contando com autores da bibliografia especializada buscando apresentar conceitos da gestão e do trabalho do gestor no ambiente escolar. Assim, ao desenvolver a pesquisa compreende-se que o gestor é o principal mediador de relações e para além disso é ele que estabelece a participação da comunidade dentro do ambiente escolar, tornando assim a escola um espaço democrático e de formação social dos indivíduos com criticidade e capazes de atuar ativamente em meio a sociedade. Contudo, torna-se imprescindível compreender a função do gestor nas instituições de ensino reconhecendo seu trabalho e o papel desempenhado no que diz respeito ao progresso da escola para o desenvolvimento e para a cidadania, promovendo relações e fortalecendo seu próprio sistema de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Escola. Gestão Escolar. Gestão Democrática.

## INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição com ensino formal e de grande importância para o desenvolvimento da aprendizagem dos indivíduos. No entanto, entende-se que a escola é composta por várias pessoas que contribuem para seu desenvolvimento, principalmente no trabalho educativo durante o andamento do contexto educacional. Contudo, não são todas as pessoas que têm a oportunidade de trabalhar a frente deste trabalho para desempenhar a função do gestor. Assim, percebe-se a importância do gestor escolar nestes aspectos, onde ele é capaz de abrir espaços para que as decisões da escola sejam discutidas coletivamente com a participação de alunos, pais e da comunidade, promovendo uma gestão democrática.

O gestor é responsável por organizar, elaborar projetos, conduzir, administrar e fortalecer relações dentro do ambiente escolar, buscando compreender as ações e função de uma gestão escolar de qualidade e eficiência. Mas, para que haja uma compreensão, muitas questões são levantadas, direcionando as pesquisas e contribuições na abrangência de tais assuntos.

Qual a verdadeira função da gestão escolar? Qual a postura do gestor estando a frente das tomadas de decisões e projetos educacionais? Qual a importância da participação da comunidade dentro do ambiente escolar? Estas são questões que acarretam o aprofundamento teórico para desenvolver a pesquisa, geralmente são questões perguntadas por pais, professores e funcionários para compreensão deste tema. A presente pesquisa tem por objetivo compreender a verdadeira função da gestão escolar e sua importância na constituição de um trabalho eficiente e democrático, trazendo aspectos de uma gestão escolar preocupada com o desenvolvimento de sua instituição e das relações estabelecidas com a comunidade em geral. Justifica-se por buscar compreender a função do gestor na coordenação da gestão escolar, buscando promover as atividades educacionais com o auxílio e participação dos membros da comunidade, assim desenvolvendo projetos que de fato atendam a todos promovendo uma escola democrática, a cidadania e a emancipação dos indivíduos que a compõem. A metodologia adotada é de cunho teórico bibliográfico com autores especializados Luck (2009), Drabach e Souza, (2014).

A pesquisa está dividida em três momentos: primeiramente sobre a instituição escolar como espaço democrático promovendo a constituição do sujeito enquanto cidadão críticos e reflexivos, em seguida aponta-se a discussão sobre o gestor escolar e seu papel enquanto profissional. E por fim, será apresentado o trabalho do gestor frente a gestão escolar e como é estabelecida a relação entre escola e comunidade constituindo uma gestão democrática.

## 1 A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A Escola é uma instituição real, que envolve muitas pessoas, que busca por conhecimento como forma de emancipação, bem como um local de ensino formalizado, ambiente de conscientização, formando cidadãos críticos e reflexivos capazes de lutarem por seus direitos democraticamente em meio a sociedade. A instituição escolar é um espaço que deve envolver toda a comunidade, construindo relações de afeto e parcerias, onde juntas trabalham para dar maior visibilidade para o processo de ensino e aprendizagem e também para questões da própria comunidade.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã (LUCK, 2009, p.20).

Portanto, a escola é um ambiente que proporciona aprendizagens e interações, inserindo o ser humano na sociedade contribuindo para seu desenvolvimento intelectual e social, formando cidadãos atuantes, e proporcionando condições para que este indivíduo participe conscientemente no contexto social. Assim, a construção da cidadania depende de um processo educacional comprometido em formar cidadãos responsáveis, críticos e reflexivos.

O perfil de uma boa instituição está em uma construção constante e articulada com a sociedade na qual está inserida, ao envolver os pais e responsáveis a escola certamente vai provocar pequenas revoluções que trará resultados benéficos para todos. Comunidade é dada pela relação dos seres que na qual fazem parte, é importante que essa relação, diálogo seja contínua com a instituição escolar (SANTOS, CERDEIRA, 2014, p. 02).

A escola é um espaço amplo que envolve vários elementos em sua constituição, pertencente a uma sociedade em que os indivíduos ali inseridos pertencem à um contexto sócio econômico, possuem uma relação articulada com o contexto, um destes elementos é o meio de formação que contribui para o desenvolvimento de cada indivíduo partindo que questões sociais que interferem neste processo educacional.

A educação sendo um direito de todos, precisa ser compreendida também como um compromisso de todo o sistema, isto é, os resultados da educação são responsabilidade, não só do gestor escolar, mas também da comunidade, do estado e de todos os membros componentes da sociedade em que vivemos, pois a educação não é neutra, ela possui caráter de transformação em todos os indivíduos (RAMOS, ZANLORENZI, 2018, p. 19).

A educação é um direito do indivíduo, mas, para além deste direito ela deve ser comprometida com a formação dos sujeitos, uma educação com qualidade atendendo a demanda da comunidade, dispondo de uma atitude de transformação. No entanto, para dar segmento ao trabalho institucional é necessário a performance de um profissional, sendo ele o gestor. Este profissional é responsável legal das instituições e por meio dele que a escola passa a ser direcionada, de modo que vai constituindo sua estrutura física e organizacional, e aos poucos vai ganhando seu espaço na comunidade em que está inserida.

## 2 GESTÃO ESCOLAR: PAPEL DESTES PROFISSIONAL

A gestão escolar visa elaborar, organizar, promover e desenvolver projetos, ações e interações que auxiliem no processo de desenvolvimento educacional e social, tornando-se principal meio de democratização do espaço escolar e daqueles que se apropriam do conhecimento transmitido por ela. Assim, conforme citado por Dourado (2006, p. 53):

A efetivação de novas dinâmicas de organização e gestão escolar, baseadas em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões, é fundamental para que a escola cumpra com as suas finalidades sociais. A participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e local é a base para a democratização da escola e de sua gestão.

Desta maneira, a gestão escolar conta com profissionais capacitados e qualificados que estejam a frente da organização escolar, comprometidos com o bom andamento da instituição, sendo fundamental neste contexto educacional. Ainda, outros autores complementam que:

Gestão escolar é 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 compromissado 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 auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LUCK, 2009, p. 24).

Conduzir uma escola não é uma tarefa fácil, mas cabe ao gestor pensar nesta proposta de conduzir de modo eficaz, buscando alcançar resultados positivos e se apropriando de instrumentos que possibilitem uma aprendizagem aos seus alunos.

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção

de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LUCK, 2009, p. 23).

Pensar em uma gestão escolar que de fato atenda a todos os alunos e a toda comunidade em prol do desenvolvimento educacional e das ações em que a sociedade promove e participa não é fácil, no entanto quando há necessidade de ter um profissional que busque estar à frente das responsabilidades da escola e dos principais objetivos da instituição, atuando em conjunto com os demais profissionais como professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, em busca de princípios democráticos que promovam a elaboração de estratégias de ensino e ampliação da instituição enquanto progressos para aqueles que usufruem dela, assim, com o intuito de possibilitar maiores chances da escola tornar-se espaço democrático e com bons resultados, avançando significativamente o processo educativo e formativo.

[...] o diretor tem um papel fundamental, por isso, sua escolha deve se dar em função de sua competência técnica e de liderança e sua permanência como diretor deve ser temporária, embora o quadro de professores e funcionários deva permanecer (DRABACH, SOUZA, 2014, p. 243).

O diretor escolar tem em suas mãos a liderança de uma escola, mesmo que seja em um período curto de mandato, cabe a ele desenvolver com competência e eficácia, pois foi escolhido para assumir esta posição devido seu perfil e escolha pela competência ao trabalho. Desta maneira, é possível perceber a importância não só do espaço escolar, mas também das questões pedagógicas e administrativas, a fim de desenvolver ações que possibilitem meios de tornar a instituição atrativa, acolhedora, com um aprendizado significativo e prazeroso onde todos os indivíduos passem a ser valorizados. Portanto, conforme exposto por Dourado (2006, p.29) “a gestão é entendida como direção, ou seja, como a utilização racional de recursos na busca da realização de determinados objetivos. Isso requer uma adequação dos meios aos fins a serem alcançados”. Assim, quando há um empenho de toda a equipe e uma boa liderança de um gestor, esse ambiente passa a ter um trabalho concretizado em uma educação com qualidade e competência, alcançando os objetivos propostos.

Segundo Drabach e Souza (2014, p.229) “[...] a gestão escolar envolve uma complexidade maior e esses fundamentos não expressam a totalidade desta complexidade

que envolve a gestão das escolas públicas brasileiras”. A gestão escolar é fundamental para o bom andamento da instituição, envolve uma ampla visão e convicção da gestão das escolas e das instituições do ensino, principalmente no que diz respeito às ações implementadas na escola.

### 3 TRABALHO DO GESTOR NO CONTEXTO EDUCACIONAL E O TRABALHO COLETIVO

O gestor escolar é um profissional que conduz a instituição, porém não trabalha sozinho, envolvendo todos os integrantes que estão presentes neste processo, de modo que possa ser desenvolvido um bom trabalho, favorecendo e contribuindo para a aprendizagem de todos os educandos. Neste sentido, a escola e a comunidade devem caminhar juntas para desenvolver um bom trabalho com princípios democráticos, possibilitando a participação de todos os envolvidos.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico (OLIVEIRA e MENEZES, 2018, p.880).

Desta maneira, compreende-se que durante o trabalho da gestão escolar, a mediação entre professores, alunos e pais ampliam as dimensões escolares em função do bom desenvolvimento escolar e seu reflexo na sociedade. Conforme Santos e Cerdeira (2014, p. 06) “Verifica-se a importância da escola juntamente com a família e comunidade para melhor desempenho do aluno na instituição escolar”. Deste modo, a aproximação entre eles contribui para que novas propostas de ensino sejam elaboradas e que por meio destas sejam alcançados bons resultados. A participação de todos os indivíduos da comunidade escolar tem uma grande importância no que diz respeito às situações de tomada de decisões, discussões e socializações de situações que envolvem a instituição dentro desta sociedade que desempenha um papel fundamental na vida dos alunos ali inseridos, principalmente sob o viés de cumprir o seu papel fundamental de garantir uma aprendizagem com qualidade bem como despertar atitudes de transformação na vida destes sujeitos. Contudo, nota-se a grande importância de conhecer a comunidade bem como o contexto econômico e social, principalmente no que diz respeito às atividades desenvolvidas em prol das ações educativas na comunidade.

O Gestor escolar é quem coordena uma escola, mas, para que ela seja democrática é necessário a participação de toda comunidade escolar nas decisões que visam melhorias e desenvolvimento. Silva (2017, p.17000) aponta:

[...] denota-se a importância do papel do gestor para a construção de novos destinos, entendida como a mobilização das pessoas inseridas neste contexto de forma articulada e coletiva, posicionando-se efetivamente na escola com o compromisso coletivo para a transformação da realidade.

O trabalho do gestor tem sua caracterização juntamente com a equipe pedagógica, trabalhando em conjunto para bom desenvolvimento educacional, e com todos os indivíduos que compõem a instituição escolar caracterizando uma gestão democrática. Para isso, a tomada de decisões, e atividades desenvolvidas na instituição devem ser socializadas com a participação dos pais, alunos, funcionários e moradores, pois eles estão há muito tempo dentro das escolas por meio das Instâncias colegiadas como a APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), os Grêmios estudantis, conselhos de classes, entre outras organizações que auxiliam na elaboração de projetos e desenvolvimento das escolas.

Portanto, a democracia não é um estado a que se quer chegar, é processo contínuo, que requer vivência nas diferentes esferas sociais, através da abertura para a organização e participação em sindicatos, associação de moradores, dentre outras, que visem à divisão do poder e a participação dos cidadãos nas decisões que lhes dizem respeito. Na esfera educacional, a constituição e atuação dos conselhos escolares, os grêmios estudantis e a eleição de diretores são mecanismos que promovem a democratização da gestão e potencializam a democracia também em outros espaços sociais (DRABACH, SOUZA, 2014, p. 228).

Nota-se que a gestão democrática é um processo contínuo e está atrelada às relações sociais para além do contexto escolar, visto que a escola compõe a sociedade. No entanto, para que haja uma escola democrática é necessário que a sociedade também seja democrática valorizando os indivíduos e promovendo a participação em todos os contextos sociais. A democracia é contínua pois sempre há (deve haver) a participação dos indivíduos em diferentes modos, tanto na vivência em sociedade e experiências quanto em diferentes aspectos sociais, principalmente nas tomadas de decisões quando são relacionadas ao contexto escolar. O ato democrático no âmbito escolar é um aspecto importante e de relevância presente na sociedade e faz com que a democracia seja eficaz por meio da representatividade de pais, professores, comunidade escolar em diversas áreas institucionais, e também em diversas áreas da nossa sociedade. Há alguns fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma gestão democrática em uma escola,

como eleições, conselho escolar e a participação de toda a comunidade. Esses fatores são essenciais no desenvolvimento da instituição e devem caminhar juntos para desenvolver um bom trabalho e contribuir para que haja uma sociedade democrática.

A existência de mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola, como espaço para o diálogo, a participação, a expressão dos anseios da comunidade escolar. Sabemos, contudo, que por si só estes instrumentos não são capazes de garantir que a democracia aconteça, mas, tampouco sem eles a escola poderá desenvolver uma gestão democrática (DRABACH, SOUZA, 2014, p. 229).

Assim como a eleição para a escolha de um diretor é uma forma mais democrática pois há a participação de uma sociedade que faz parte da instituição, também alguns fatores que podem ter tal envolvimento dentro das instituições, como por exemplo o PPP (Projeto Político Pedagógico). Além de ser um instrumento que deve ser disponibilizado para a comunidade, ele deve também ser construído com esta participação, sendo assim um modelo democrático, pois a escola pertence a todos e não somente à quem está à frente do trabalho.

[...] o que pode indicar o potencial democrático do PP, além da sua existência, é a forma como foi construído, o grau de envolvimento e o tipo de participação dos sujeitos no processo de construção. Um PP elaborado apenas pelo diretor, ou que seguiu um modelo determinado pela secretaria de educação, é, certamente, menos democrático do que um projeto que foi construído com a participação efetiva de toda a comunidade escolar. O que quer dizer que a forma como o PP é construído indica o quanto ele foi capaz de ser instrumento em favor da democracia na escola (DRABACH, SOUZA, 2014, p. 233).

O PPP é essencial pois retrata a identidade da instituição e deve ser disponibilizado a todos que queiram saber mais detalhes sobre o funcionamento e composição escolar, principalmente por ser um fator que deve ser visto como democrático. Porém, muitas vezes a escola é vista como mercado e a educação como mercadoria, onde aqueles que buscam por conhecimento compram a educação e são formados para o mercado de trabalho, ou seja, com a mão de obra barata e depois gerando lucros para o mercado. Neste caso o mercado apropria-se do sistema de ensino para aplicar seu sistema capitalista demarcado nas entrelinhas dos currículos organizados e fornecidos às instituições escolares. Assim, conforme apontado por Frigotto e Ciavatta (2003, p.58) “A educação do cidadão produtivo, onde o mercado funciona como princípio organizador do conjunto da vida coletiva, distancia-se dos projetos do ser humano emancipado para o exercício de uma humanidade solidária e a construção de projetos sociais alternativos”. Neste sentido, o mercado é quem coordena

o sistema educacional, levando em consideração seus interesses políticos e lucrativos, explorando-se da classe menos privilegiada que são os trabalhadores.

Destarte, ressalta-se a importância da Gestão Escolar nas instituições de ensino, onde juntamente com seus professores, funcionários e pais discutem projetos, estratégias, propostas e intervenções de ensino que superem os interesses do mercado capitalista, dando subsídios para que os alunos compreendam que o processo de ensino vai além da produção de trabalho mas sim para o crescimento daqueles que não tem voz na sociedade, lutando dia a dia por seus direitos em busca de melhores condições de vida.

[...] há outra concepção de gestão educacional, derivada não dos objetivos do mundo comercial e competitivo, mas da natureza, das funções, dos objetivos e dos valores das escolas, alicerçados no campo da formação humana e sociocultural. A maneira de conduzir uma escola reflete, portanto, os valores, concepções, especificidades e singularidades que a diferenciam da administração capitalista (DOURADO, 2006, p.29).

Desta forma, compreende-se que o caminhar das instituições de ensino depende de uma gestão escolar responsável, democrática, comprometida com a formação dos sujeitos, de maneira organizada, visando atender seus alunos e a comunidade com eficiência, qualidade e efetivamente proporcionando oportunidades de vez, voz e participação em questões que fortalecem a relação escola, família e comunidade em prol da democracia, cidadania e emancipação dos sujeitos críticos e reflexivos atuantes na sociedade.

Conforme Drabach e Souza (2014 p. 227) “A superação das desigualdades sociais e a construção de uma sociedade democrática passam necessariamente por um processo formativo e de conscientização para o qual a escola contribui de maneira muito significativa, pois é o local de formação por excelência”. Portanto, a escola tem responsabilidade, pois cabe a ela desenvolver um ensino de qualidade que contemple a todos os indivíduos, norteado pelas políticas educacionais, no entanto mesmo com autonomia, a escola também precisa ter limites. Esta autonomia permite que por meio deste ensino sejam repensadas outras questões sobre o contexto escolar, principalmente em relação ao papel do gestor profissional responsável por gerenciar e conduzir a instituição, principalmente, no papel do profissional (gestor escolar), responsável em gerenciar e conduzir a instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa é possível compreender claramente a importância da escola como ambiente de desenvolvimento intelectual e social, bem como sua contribuição com a aprendizagem e formação de indivíduos atuantes na sociedade. Além de reconhecer a importância do diretor escolar como responsável legal pela instituição, com um papel fundamental, pois está com ele a responsabilidade em desempenhar uma liderança eficaz que possibilite o avanço e o progresso de uma escola, ainda que atue em um período temporário. Importante considerar que o profissional gestor é selecionado para o exercício deste cargo, por apresentar um perfil adequado, o que também favorece o desempenho da sua função com êxito e eficácia.

Ressalta-se ainda a importância da democracia como elemento essencial na educação, principalmente para desenvolver uma gestão democrática, que envolve toda a sociedade e participação de todos ali inseridos na comunidade. Mas, cabe ao gestor saber gerenciar e lidar com todas as situações, transparecendo seu trabalho e envolvendo toda a sociedade neste contexto. Todas as questões sociais, econômicas, podem de tal maneira interferir e refletir no contexto escolar, no entanto, o gestor tem em suas mãos a tarefa de administrar, mas, não tomar para si mesmo a resolução destes fatores. Pois, se a instituição é da sociedade ela também tem sua vez de dar opinião e contribuir com sua participação, e assim nesta relação entre o gestor e a sociedade é que dizemos que temos uma gestão democrática dentro da instituição, destacando a importância da democracia no contexto escolar.

A participação de toda comunidade escolar, possibilita a elaboração e uma estruturação de ensino eficiente e de qualidade para/com seus alunos, assim, este trabalho em conjunto se faz por meio de uma Gestão Democrática que compreende a necessidade de possibilitar esta relação entre professores, equipe pedagógica, funcionários, alunos e pais em função de construir uma sociedade democrática por meio de uma Educação de qualidade. Compreende-se que o gestor é o principal mediador destas relações, capaz de estabelecer um diálogo e participação da comunidade dentro do ambiente escolar, proporcionando que a escola se efetive como um espaço democrático.

A gestão escolar é o principal meio que impulsiona as questões a serem democratizadas à comunidade, estabelecendo o vínculo e participação dos indivíduos e atendendo as demandas sociais. Portanto, o gestor escolar tem o objetivo de incluir a sociedade na tomada de decisões no que se refere ao seu trabalho e ao contexto educacional, gerenciando

também as práticas que ocorrem dentro da instituição com eficiência e transparência. Por fim, conclui-se que compreender o papel do gestor nas instituições de ensino é essencial para a promoção da cidadania, principalmente no que diz respeito às relações estabelecidas neste contexto, fortalecendo seu próprio sistema de ensino e aprendizagem dos alunos.

## REFERÊNCIAS

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2020.

DRABACH, Nadia P.; SOUZA, Ângelo Ricardo de. Leituras sobre a gestão democrática e o “Gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Pedagógica**, Chapecó, v. 16, n. 33, p. 221-248, jul./dez. 2014.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **Educar o trabalhador cidadão produtivo ou o ser humano emancipado? Trabalho Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 45-60, mar. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462003000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462003000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 out. 2020.

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

OLIVEIRA, José Inaldo Belfort de. **Projetos escolares para melhoria das práticas pedagógicas**. 2018. 88 f. Trabalho de Especialização (Mestrado em Docência e Gestão da Educação: Administração Escolar e Administração Educacional) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2018. Disponível em: <[https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6843/1/DM\\_Jos%C3%A9%20Inaldo%20Belfort%20de%20Oliveira.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6843/1/DM_Jos%C3%A9%20Inaldo%20Belfort%20de%20Oliveira.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2020.

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, set. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 set. 2020.

SANTOS, Ananda Ribeiro dos; CERDEIRA, Valda Aparecida Antunes. **A importância da comunidade no contexto Educacional**. 2014. Disponível em <[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/kuwhaQYciV8ckcO\\_2014-4-16-20-50-42.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kuwhaQYciV8ckcO_2014-4-16-20-50-42.pdf)> Acesso em: 13 set. 2020.

SILVA, Jéssika Nogueira da. Os desafios da gestão democrática. In: EDUCERE: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 13., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2017. Disponível em: <[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636\\_13546.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636_13546.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2020.