



ISSN:2763-5716

POLIGESRevista de Políticas Públicas e
Gestão EducacionalITAPETINGA,
2023

PALAVRA E PENSAMENTO: REFLEXÕES SOBRE EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM CONTEXTOS SITUADOS

WORD AND THOUGHT: REFLECTIONS ON EXPERIENCES IN EDUCATION
MANAGEMENT IN SITUATED CONTEXTS

PALABRA Y PENSAMIENTO: REFLEXIONES SOBRE EXPERIENCIAS EN
GESTIÓN EDUCATIVA EN CONTEXTOS SITUADOS

Chiara Maria Fernandes da Silva

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-1202-2990>

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) - Brasil

Maria do Socorro Estrela Paixão

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5037-9018>

Universidade Federal do Maranhão (UFMA) - Brasil

DOI: 10.22481/poliges.v4i2.13648

Resumo: O presente trabalho mantém vinculação com uma pesquisa em andamento no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão – PPGE/UEMA, cuja reflexões aqui apresentadas derivam de uma experiência na disciplina “Gestão Educacional e Escolar: fundamentos, processos e práticas”, mediada por duas professoras, com intenção de discutir conceitos e abordagens que possam auxiliar mestrandos/as a pensarem os objetos em investigação que fazem parte da linha de “Política e Gestão da Educação” no referido programa. A análise centra-se na discussão de como fundamentos históricos, teóricos e legais da administração e, em particular, da gestão escolar, servem de base para a organização democrática e participativa da escola por meio de sujeitos/as que nela atuam de maneira crítica. A escrita do texto objetiva apresentar recortes de discussões realizadas em sala de aula, bem como as implicações na qualificação de reflexões requeridas pelas pesquisas daqueles/as que fazem parte do grupo de estudos. A produção de conhecimento teve como método a realização de uma pesquisa narrativa que dialoga com referenciais teóricos/bibliográficos como Saviani (1986), Fonseca (1994), Hora (1994, 2007), Francisco Filho (2006), Lima (2002), Dourado (2007, 2011), Demo (1986), Paro (2000, 2006, 2007, 2016), dentre outros autores que discutem a temática sobre gestão da educação e da escola e suas correlações. Pode-se inferir que os processos de materialização teórico-prática (*práxis*) da gestão educacional, incluindo a escolar precisam ser mais explorados e investigados, – como por exemplo no componente curricular, para que sejam construídas proposições tanto para aprofundar análises em pesquisas, como para uso em espaços educativos, na perspectiva democrática-participativa e crítica.

Palavras-chave: Espaços educativos. Gestão democrática-participativa. Gestão educacional e escolar

Abstract: This work is linked to an ongoing research project in the Graduate Program in Education at the State University of Maranhão – PPGE/UEMA. The reflections presented here stem from an experience in the course “Educational and School Management: foundations, processes, and practices”, facilitated by two professors, aiming to discuss concepts and approaches that can assist master's students in thinking about the objects under investigation that are part of the “Policy and Management of Education” line in the mentioned program. The analysis focuses on discussing how historical, theoretical, and legal foundations of administration and, particularly, school management, serve as a basis for the democratic and participatory organization of the school through individuals who work in it critically. The text aims to present excerpts from discussions held in the classroom, as well as the implications for the qualification of reflections required by the research of those who are part of the study group. The knowledge production used the method of conducting a narrative research that engages with theoretical/bibliographic references such as Saviani (1986), Fonseca (1994), Hora (1994,2007), Francisco Filho (2006), Lima (2002), Dourado (2007, 2011), Demo (1986), Paro (2000, 2006, 2007, 2016), among other authors who discuss the theme of education and school management and their correlations. It can be inferred that the processes of theoretical-practical materialization (*praxis*) of educational management, including school management, need to be further explored and investigated – for example, in the curriculum component – so that propositions can be constructed both to deepen analyses in research and for use in educational spaces from a democratic-participatory and critical perspective.

Keywords: Educational spaces. Democratic-participatory management. Educational and school management

Resumen: Este trabajo está vinculado a investigaciones en curso en el Programa de Postgrado en Educación de la Universidad Estadual de Maranhão – PPGE/UEMA, cuyas reflexiones aquí presentadas derivan de una experiencia en la disciplina “Gestión Educacional y Escolar: fundamentos, procesos y prácticas”. mediada por dos docentes, con la intención de discutir conceptos y enfoques que puedan ayudar a los estudiantes de maestría a pensar en los objetos investigados que forman parte de la línea “Política y Gestión Educativa” del mencionado programa. El análisis se centra en la discusión de cómo los fundamentos históricos, teóricos y jurídicos de la administración y, en particular, de la gestión escolar, sirven de base para la organización democrática y participativa de la escuela a través de sujetos/as que actúan en ella de manera crítica. La redacción del texto tiene como objetivo presentar extractos de discusiones sostenidas en el aula, así como las implicaciones para la calificación de las reflexiones que requiere la investigación de quienes forman parte del grupo de estudio. El método de producción de conocimiento fue realizar investigaciones narrativas que dialogan con referentes teórico/bibliográficos como Saviani (1986), Fonseca (1994), Hora (1994, 2007), Francisco Filho (2006), Lima (2002), Dourado (2007, 2011), Demo (1986), Paro (2000, 2006, 2007, 2016), entre otros autores que discuten el tema de educación y gestión escolar y sus correlaciones. Se puede inferir que los procesos de materialización teórico-práctico (*praxis*) de la gestión educacional, incluida la gestión escolar, necesitan ser más explorados e investigados, – como, por ejemplo, en el componente curricular, de modo que se puedan construir proposiciones tanto para profundizar el análisis en investigación, y para su uso en espacios educativos, desde una perspectiva democrático-participativa y crítica.

Palabras clave: Espacios educativos. Gestión democrática-participativa. Gestión educacional y escolar

Introdução

As palavras determinam nosso pensamento porque não pensamos com pensamentos, mas com palavras, não pensamos a partir de uma suposta genialidade ou inteligência, mas a partir de nossas palavras. E pensar [...] é sobretudo dar sentido ao que somos e ao que nos acontece. E isto, o sentido ou o sem-sentido, é algo que tem a ver com as palavras.

Jorge Larrosa Bondía (2002, p.20).

As palavras de Bondía (2002) nos inspiraram a escrever e ao mesmo tempo refletir sobre as questões que envolvem a gestão da educação a partir das vivências com a turma do curso de pós-graduação, segundo semestre do ano de 2022, a nível de mestrado profissional em educação da Universidade Estadual do Maranhão – PPGE/UEMA.

Assim como Bondía (2002), o que pretendemos aqui é sugerir sentidos/significados para análises e discussões realizadas em sala de aula, em diálogo com alguns autores escolhidos por darem sentido à investigação que se encontra em desenvolvimento no mestrado, a saber: A (inter)relação da gestão escolar com os resultados do IDEB em um município maranhense.

Por considerar a intenção da pesquisa junto a temáticas discutidas na disciplina Gestão Educacional e Escolar: fundamentos, processos e práticas, decidimos nos apropriar do pensamento do autor quando assevera que, “[...] explorar algumas palavras e tratar de compartilhá-las [...]” pelo entendimento que “[...] fazemos coisas com as palavras e, também, que as palavras fazem coisas conosco” (BONDÍA, 2002, p. 19).

Para realização da produção escrita deste ensaio, optamos tratar da gestão como atividade educacional e escolar, com dimensões pedagógica e administrativa relacionadas às medidas políticas, econômicas e socioculturais no âmbito da educação e das redes de ensino com suas respectivas unidades escolares. Somado ao entendimento do significado da gestão, pontuamos que as concepções e práticas de gestão acontecem tanto na perspectiva da racionalidade técnica como democrática, a despeito das concepções e visões sobre Gestão Educacional, das

escolas e dos sistemas correlatos. A nossa defesa e pressuposto para este ensaio é de uma visão de gestão escolar na perspectiva democrática-participativa e crítica.

Como citado, o texto consiste num relatório esboçado a partir de uma disciplina no mestrado profissional em educação, cujo objetivo é o investimento na formação de profissionais da área da educação em atividade que visa, sobretudo, discutir a gestão educacional e escolar como atividade(s) construída(s) na relação entre as condições históricas-sociais, econômicas e culturais, por meio da problematização de concepções e práticas fundamentadas na racionalidade da administração empresarial contrapondo a racionalidade democrática, implementadas no contexto das instituições educativas como contribuição para materialização da gestão democrática-participativa nas escolas públicas brasileiras.

Cabe destacar que, nas seções de estudo no componente curricular, a análise de conjunturas é feita para relacionar a realidade econômica, cultural, política e as relações de poder presentes no cotidiano da escola a partir do cenário sócio-político brasileiro. Além disso, observam-se as implicações destas para o trabalho pedagógico e para a valorização de atitudes necessárias à formação que viabilize a participação democrática e de forma colaborativa de sujeitos/as nas várias instâncias de decisão e organizações educativas.

Todo esse percurso até chegar as análises tomam como embasamento teórico autores clássicos e contemporâneos, ou seja, da atualidade, leituras fundantes para a compreensão das concepções de políticas educacionais, de gestão dos sistemas, de redes de ensino e suas instituições escolares com foco na escola pública. Em razão disso, fez sentido ancorar as discussões em sala de aula em autores como Kuenzer e Machado (1982), Saviani (1986), Bordenave (1985), Fonseca (1994), Hora (1994, 2007), Apple e Beane (1997), Barroso (2000), Francisco Filho (2006), Lima (2002), Hargreaves (2007), Dourado (2007, 2011), Demo (1986) dentre outros, com destaque para as contribuições teóricas e estudos publicados por Paro (2000, 2006, 2007, 2016) na (re)construção de concepções, conceitos e princípios que se traduzem em categorias nas investigações no campo da gestão educacional.

Com esse aparato teórico, é possível demonstrar em palavras um breve relato sobre três tópicos importantes que constituem o objeto da disciplina do mestrado. Dentre eles apontamos para os estudos: referenciais epistemológicos

implicados nos fundamentos da disciplina; concepções e práticas de gestão; políticas e legislações vinculadas aos projetos de pesquisa em andamento e, por fim, destaque aos autores que apresentam conceitos que servem de suporte teórico-metodológico no âmbito da discussão da pesquisa em desenvolvimento na disciplina.

Portanto, as discussões fundamentadas nas referências e complementadas por outras indicações estão para além do cumprimento de uma ementa ou programa se mostram como condição *sine qua non* para aprofundamento de conhecimentos centrais demandados pela investigação de cada mestrando/a. Importante ressaltar que o resumo do arcabouço teórico aqui delineado mantém relação com a proposta da dissertação em curso de mestrado e com observações pessoais e mediações acadêmicas de professoras ministrantes e responsáveis pela disciplina.

Cabe ressaltar que a opção por este trabalho de produção escrita vai além do cumprimento de uma formalidade para avaliação no componente curricular requerido pelas professoras do programa. Assim, pontuamos também que esta sistematização de escrita nos ajudará a pensar sobre a temática e para além do conteúdo, as atividades acadêmicas desenvolvidas no processo. Além dessa justificativa para a produção de conhecimento em pauta, nos possibilitou muitos momentos importantes na liderança de formação continuada de gestores escolares, promovida e incentivada pelas Prefeituras Municipais, através da Secretaria Municipal de Educação nos anos de 2010 a 2015, que nos deixaram marcas e inquietações.

Destacamos que nas formações, exercitamos a escuta de diversas angústias e dificuldades enfrentadas por profissionais da educação, referentes à necessidade de fortalecer ações de organização e planejamento que pudessem contribuir para a qualidade social junto aos resultados e com isso, efetivar a gestão democrática. Essa inquietação nos faz lembrar as palavras de Libâneo (2008, p. 10), quando diz: “[...] o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”.

Outro ponto que contribuiu para a construção da afinidade com a abordagem são as vivências e experiências profissionais, como exemplo professora das disciplinas de Gestão escolar e Avaliação Institucional em Faculdades privadas nos anos de 2017 a 2020 em cursos de Pedagogia.

Portanto, esse trabalho busca discutir como fundamentos históricos, teóricos e legais da administração e da gestão escolar podem servir de base para a organização democrática e participativa da escola, por meio de sujeitos/as que nela atuam dentro de uma perspectiva crítica.

Concepções e práticas de gestão sob o viés de pesquisas estudadas

As reflexões sobre concepções e práticas de gestão apresentadas a seguir derivam da experiência em sala de aula numa disciplina mencionada anteriormente. A justificativa para o componente curricular são análises de conceitos e abordagens que possam auxiliar mestrandos/as a pensar e aprofundar objetos em investigação no Programa de Pós-graduação. A escrita do texto é uma narrativa que reflete a respeito de abordagens discutidas e as implicações na qualificação de trabalhos e de reflexões requeridas pelas pesquisas daqueles/as que fazem parte do grupo de estudos. Neste caso, todas se referem a gestão educacional e escolar numa perspectiva democrática-participativa. Para tanto, destacamos de início estudos que tratam a categoria “gestão escolar democrática”.

Desse modo, como categoria central nas pesquisas sobre gestão democrática estão os estudos sobre democracia. Por ser de nosso interesse, devemos explorar a gestão sob esse enfoque. Cabral Neto (1997) é um dos autores que faz um percurso dos sentidos da democracia, desde os antigos atenienses, perpassando pelo desenvolvimento do pensamento democrático que se processou.

No entanto, no seio das revoluções burguesas que eclodiram nos séculos XVII e XVIII na Europa, até as sociedades modernas e contemporâneas. Com a formação da democracia, a discussão sobre direitos e liberdades assume outras configurações. Segundo esse autor:

As transformações ocorridas nos séculos XIX e XX, tanto no campo político quanto no econômico, trazem, no seu interior, elementos que põem a necessidade de aprimorar mecanismos com vistas a ampliar a democracia. A questão colocada nesse momento não é democracia representativa ou democracia direta. Ela assume uma outra configuração: como articular os avanços da democracia política com a criação de condições mínimas de bem-estar para as grandes massas da população [...] (CABRAL NETO, 1997, p. 301-302).

E por que democracia? Num percurso histórico, analisando o pensamento dos clássicos da filosofia antiga, moderna e contemporânea que abordam sobre a democracia, o autor ressalta que é preciso reconhecer que “a adoção de mecanismos de participação direta da população precisa ser reconstruída de acordo com as circunstâncias presentes, com vistas à consolidação da democracia possível”.

No entanto, destaca que, a despeito da democracia política e “bem-estar” no Brasil, as particularidades históricas do desenvolvimento do capitalismo em países como o Brasil imprimem à democracia, características diversas daquele padrão clássico das experiências de países de capitalismo avançado, por conta das particularidades em todos os aspectos (WEFFORT, 1984; PARO, 2016).

Cabral Neto (1997, p. 301-302) explica sobre a necessidade de ampliação da democracia política que está “[...] vinculada com à redução das desigualdades sociais. Assim, o significado da democracia fica incompleto se buscar dar conta, unicamente, da democracia como forma de governo”. Porém, Cabral Neto (1997, p. 301-302) alerta que “A defesa da igualdade, no que se refere ao nível de riqueza, é uma utopia nas sociedades capitalistas. Porém, a história tem testemunhado que extremas desigualdades sociais funcionam como fator limitativo da democracia”. Esse é o porquê da discussão nessa perspectiva, ou seja,

[...] à discussão sobre a ampliação da dimensão política da democracia deve ser incorporado um outro elemento de Democracia igual importância: a condição sócio-econômica dos atores sociais que estão envolvidos no jogo democrático (CABRAL NETO, 1997, p. 301-302).

Em razão disso, é importante sinalizar a importância de introduzir estudos sobre a história do desenvolvimento social e educacional brasileiro, podendo-se acompanhar a sistematização e a organização do ensino e da administração científica e da gestão democrática da educação no Brasil.

Drabach e Mousquer (2009) sugerem um estudo desde os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças, continuidades e, para assegurar esse movimento de contradição, é imprescindível o registro de concepções emancipatórias, críticas e de construção de uma prática transformadora, pautada em autores referenciados como Saviani (1986), Apple e Beane (1997).

Nesse sentido, vislumbra-se a escola como espaço de participação, construção de autonomia e flexibilização da gestão numa constante reflexão e necessidade de repensar suas configurações diante das emergentes demandas sociais. E, no centro desse debate está a temática da gestão democrática da escola pública, também focando seus processos, estratégias e implicações legais e operacionais, o que implica na construção de uma consciência profissional crítica sobre gestão escolar, em um projeto político-pedagógico e trabalho coletivo na escola.

Nesse trabalho coletivo, a democratização da gestão escolar envolve mecanismos de participação e autonomia da unidade escolar, que se traduzem como prática de organização do trabalho na escola pela descentralização como exercício essencial na gestão democrática. Entende-se esses processos como uma construção histórica que se dá num movimento de embates e contradições em que as relações de poder acontecem. (ABRANCHES, 2003; APPLE; BEANE, 1997; BAUTZER, 2009, BARROSO, 2000; LUCK *et al.*, 2002).

Esses mecanismos de gestão democrática acima descritos, têm seus pilares, por exemplo, na “Pedagogia da Autonomia” enunciada por Freire (1996, p. 93-94) e sustentada pela Pedagogia Histórico-crítica que fundamenta a relação de “Escola e Democracia” de Saviani (1986), em que se faz necessário aprender a tomar decisões práticas, sem o pragmatismo, e coletivizadas pelo exercício da participação fomentada pelos processos de decisão coletiva que se constituem a partir dessa perspectiva democrática em conquistas e superações em terrenos de disputa hegemônica em detrimento da participação da comunidade escolar. (SAVIANI, 1986; BORDENAVE, 1985; DEMO, 1986; FREIRE, 1980; GADOTTI; ROMÃO, 2001; HORA, 1994, 2007).

Contextos históricos diferenciados permitem a coexistência de diferentes formas e configurações, e diante desse percurso, pensar a administração ou gestão da escola, concepções e escolas teóricas permite a compreensão de concepções de democracia como princípio fundante na compreensão da educação, das políticas educacionais, de administração e escolas de administração, bem como a gestão do sistema educacional e a gestão da escola pública, cuja função social se ampara nesses fundamentos. Nesse sentido, nada se dá à revelia da história e as transições

políticas e econômicas dão o contorno às novas formas e configurações (HORA, 2007; FRANCISCO FILHO, 2006; ROMANELLI, 1986; BRUNO, 1997).

Ao se considerar a afirmação anterior importa esclarecer o entendimento de dois conceitos: o de Administração e Gestão Escolar. Na análise de Paro (2006) a administração tal como é entendida é produto de uma evolução histórica e carrega marcas de interesses políticos e de contradições sócio-econômicas. Na esteira desse pensar, o conceito geral de administração, significa “[...] a utilização racional de recursos para atingir o fim pretendido” (PARO, 2006, p. 24). Explica também que há uma indicação quanto a utilização de recursos, sejam “[...] adequados ao fim a que se visa; e cujo emprego ocorra economicamente” (PARO, 2006, p. 25 - 27).

Sendo assim, ao se tomar o pensamento do autor acima, compreendemos que na Administração Escolar no plano teórico é manifestado um conservadorismo na aplicação de técnicas e métodos específicos do sistema empresarial capitalista e na prática esse mesmo fundamento é revelado na organização gerencial da escola, no modo como os espaços e os tempos são administrados. O resultado desse mecanismo gerencial é a ineficiência na obtenção e distribuição do conhecimento acumulado, historicamente.

Quanto à Gestão Escolar, ganham evidência na década de 1990 e surge do movimento de mudanças na condução dos destinos das organizações educativas (LUCK, 2006). Pelas características explícitas, segundo Luck (2006, p. 21), essa forma de organização, a Gestão Escolar se mostra mais abrangente que a Administração Escolar, pois “[...] o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado por uma vontade coletiva”. Complementa a abordagem de Rangel (2009, p. 26) ao assegurar que “[...] o fenômeno educativo é gerido e gestado por todos os profissionais da educação, que se encontram trabalhando em uma unidade educacional”. Inferimos, portanto, que o comum nas duas formas de pensar e de agir na escola é o poder e suas relações.

Nesse sentido, Bruno (1997) ressalta que na contemporaneidade quando uma nova forma de organização do poder opera em sistemas de unidades interconectadas, configura um sistema que pode parecer muito difuso, porém possui os canais que possibilitam uma elevada concentração de poder que, de forma

líquida, sutil e invisível deixa de se revelar hierárquica e monocrática como antes, assumindo a aparência de uma democracia participativa.

A ideia de participação e democracia perpassa pelas novas formas de controle social, tanto dentro quanto fora dos locais de trabalho. A autora publiciza um quadro referencial que apresenta análise que nos permita discutir as formas contemporâneas de organização e de exercício do poder no interior das organizações.

Tendo como referência as teorias administrativas, afirma que:

No âmbito da sociedade, a ideia de democracia participativa é divulgada especialmente pelos ideólogos do Estado Amplo, alguns deles denominados neoliberais. À democracia representativa, prevaiente durante o período em que o Estado Nacional era o polo hegemônico de poder, opõem a democracia participativa, onde os grupos de pressão e os lobbies substituem os partidos políticos. Esta democracia participativa se constitui na conjugação dos mecanismos políticos do neocorporativismo; os organismos tripartites, os sistemas de votação direta e de projetos originados nas comunidades, os plebiscitos de leis normais, com as formas de participação popular nas tarefas e nos escalões mais baixos da administração estatal, a partir da sua descentralização funcional. Isto contribui diretamente para reduzir os gastos do Estado com os serviços destinados às populações de baixa renda (BRUNO, 1997, p. 45).

Discute-se a gestão da educação nessa mesma trajetória, considerando as relações de poder, os embates políticos e culturais e as tendências atuais que também sugerem um repensar do racionalismo técnico da gestão nos moldes da empresa e suas implicações nas práticas estratégicas de gestão educacional no modelo gerencial (CABRAL NETO; CASTRO, 2011; ROSAR, 2012).

Para acompanhar de forma mais sistematizada as políticas educacionais e de gestão no Brasil, é importante destacar a produção científica de autores que percebem as contradições e as condições objetivas de sua concepção e implantação no âmbito da educação pública. Para isso, pontuam-se os estudos sobre concepções e práticas de gestão educacional e escolar como atividade social. Nesse percurso, os impactos na cultura e em contextos educativos estão vinculadas aos contextos das reformas de Estado no decorrer da história da educação brasileira, com concepções em disputa num cenário de globalização e novos discursos sobre gestão estratégica gerencialista e dos modelos de privatização, publicização e terceirização de políticas e serviços em educação, num embate com

contrapropostas que defendem uma construção da gestão democrática, o que foi fortemente sustentado a partir da Constituição Federal.

Dentro de um contexto neoliberalista, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9294/1996 foi homologada e as políticas dela decorrentes até o presente momento devem ser desvendadas e assim discutidas continuamente no que tange às transições de governos, pois as transformações do papel do estado, com a reforma da gestão pública, a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, trouxeram diretrizes neoliberais, com novas estratégias de efetivação das políticas sociais, partindo da lógica do capital do lucro privado cuja estado é “público, porém privado” (ABRÚCIO, 1997; 2007; SANTOS, 2018; CASTRO, 2008; MONTAÑO, 2010).

Por meio do componente curricular, pode-se construir um melhor entendimento do sistema educacional brasileiro, sua estrutura, competências e responsabilidades. Percebemos que todo esforço de compreensão sobre gestão educacional e escolar ocorreu através da construção da democratização da escola pública, os paradoxos da gestão escolar e o papel dos profissionais da educação frente à gestão escolar em contextos de importantes reformas educacionais nos últimos trinta anos.

Em razão disso, é ampliado o debate a respeito dos processos, estratégias e práticas de gestão escolar, sem esquecer dos conceitos de participação e democracia em perspectiva histórico-crítica em contraposição à lógica gerencialista.

Nessa direção, Dourado (2007, 2011), Paro (2000, 2006, 2007, 2016), dentre outros, nos ajudam a pensar sobre esses aspectos. Com as publicações de Dourado (2007, 2011), organizadas numa série de estudos e pesquisas em livros e revistas de referência em todo país, nos oportuniza refletir sobre o papel do Estado, sociedade, educação e democracia no Brasil, em seus retrocessos e resistências, bem como o aprofundamento sobre políticas e gestão da educação no Brasil a partir de paradoxos onde o autor discute a questão da educação de qualidade, da institucionalização ainda que desarticulada do Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação: proposições e disputas, pontos basilares para a nossa investigação em curso.

O referido autor chama a atenção para um urgente pensar coletivo sobre o Plano Nacional de Educação (PNE), como o epicentro das políticas de Estado para

a educação brasileira e que foi preterido pela atual política mercadológica e empresarial da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), como “a arte do disfarce: BNCC como gestão e regulação do currículo” forjando uma discussão muito pertinente sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para Formação inicial e continuada dos profissionais do Magistério da Educação Básica: concepções e desafios.

Nas palavras de Dourado (2020, p. 3),

Esse cenário de mudanças e também de crise do capitalismo — que é transnacional — tem possibilitado o aprofundamento de reformas neoliberais sob o eixo da redução do Estado nas políticas sociais e sua retomada para a expansão do capital, novos formatos e complexificação de processos de privatização, desregulamentação da economia, flexibilização da legislação trabalhista, novos processos de gestão, financiamento, regulação e avaliação. Enfim, vivenciamos, em escala global e com impacto nos contextos nacionais e locais, a naturalização do processo de financeirização cuja lógica, dinâmica e alavanca de poder só contribuem para a reprodução do capital.

É nesse complexo e conflituoso cenário de mudanças e incertezas, somadas às crises pandêmica e econômica no País e no mundo, que reformas de Estado em curso fortemente marcadas por alterações no universo do trabalho, pela fragmentação e precarização das condições de vida, com fortes impactos no redirecionamento do papel do Estado e de suas políticas, sobretudo das políticas públicas ou sociais, que os processos de privatização se intensificam e se naturalizam pelo discurso da “reinvenção”.

É essencial, em uma análise crítica no contexto em que as políticas de gestão se materializam, destacar, sobretudo, que as condições objetivas em que se efetivam tais reformas, têm ressonância direta com o estágio de efetivação de direitos e de políticas sociais, bem como influencia a relação direta com a dimensão política da ação estatal frente às demandas e às tendências transnacionais do capital.

Dada a configuração, as contribuições de Dourado (2020) enfatizam que, no campo das políticas para a educação:

Assiste-se à efetivação de uma macro agenda que, a despeito de suas diferentes formas e possibilidades de materialização, vai contribuindo para uma geopolítica global desta área. Este processo, contudo, não significa um cenário de padronização (DOURADO, 2020, p. 3).

Nesse sentido, entende-se que essa perspectiva se contrapõe à visão de que estamos vivenciando um cenário padronizado desigual de reformas que não leva em conta que essas políticas legitimam a desigualdade como estrutural.

[...] naturalizando-as como sendo base constitutiva de um sistema que, para ser massificado e, portanto, possível, deve-se então expandir por meio de oferta diversificada e diferenciada entre países, instituições, áreas de conhecimento, disciplinas, sujeitos institucionais ou não (DOURADO, 2020, p. 4).

No âmbito das produções locais, destacam-se Alves e Gomes (2020), que discutem e analisam estratégias atuais de institucionalização da lógica gerencial na gestão pública por meio das parcerias público-privadas. Partimos das reconfigurações do Estado capitalista e das múltiplas determinações desse processo para a relação entre o setor público e o privado na educação, em especial a partir das determinações da Reforma do Aparelho do Estado na década de 1990.

Os autores dizem concordar com Castro (2008), quando nos indica que o papel do Estado se reconfigura a partir das diretrizes do neoliberalismo, passando a ser “[...] um Estado articulador e financiador da reestruturação produtiva sob a lógica do mercado. O resultado desse processo é a privatização ou mercantilização dos direitos sociais” (CASTRO, 2008, p. 1).

Quanto às importantes contribuições de Paro (2000), expoente que ganha centralidade na pesquisa em andamento, foi aprendido que sua crítica recai sobre a racionalidade capitalista em que transforma o trabalho de um sentido para a existência humana a uma exploração de vida, colocando-o a serviço de uma determinada classe social – a classe dominante dos meios de produção.

Seus estudos se fundamentam numa visão dialética e progressista de formação humana e de educação que se aportam numa análise crítica da gestão no âmbito da escola: Por dentro da escola pública como espaço de agenciamento e reprodução das relações sociais hegemônicas e das políticas públicas. A partir deste contexto mais específico, Paro (2016) investiga a possibilidade e a demanda por uma gestão democrática da escola pública, elaborando uma crítica histórica à racionalidade técnica e ao imperialismo da nova gestão pública que vê os sujeitos da escola como clientes. Contrapondo a essa ideia, o autor categoriza democracia e

qualidade como princípios fundamentais à construção de uma escola pública que, de fato, atenda aos interesses e às necessidades destes sujeitos (PARO, 2016).

Dentre as suas importantes publicações, Paro (2016) chama a atenção para o caráter gerencialista que se instaura com sustentação das novas abordagens sobre gestão estratégica e competente, amparadas pelos princípios neoliberalistas, transpondo os mecanismos administrativos de uma empresa capitalista para a escola que, segundo ele, é vista como um processo legítimo, necessário e até natural, e ainda ressalta que:

Isso se deve ao fato de que, no seio da Teoria da Administração Escolar, a administração é encarada como um problema puramente técnico, desvinculados de seus determinantes econômicos e sociais e, dessa perspectiva, não há por que não se crer que os princípios, técnicas e métodos administrativos que promovem a eficiência da empresa não possam ser adotados com êxito também na escola. Assim, os mecanismos da administração capitalista, como a gerência e a divisão pormenorizada do trabalho, gerados no seio da empresa capitalista e aí, adotados, como vimos, para resolver problemas que são, antes de mais nada, de natureza econômica e social, são tomados como transplantáveis para a situação escolar sob justificativas meramente técnicas, sendo tratados de maneira autônoma, desvinculados dos condicionantes sociais e econômicos que os determina (PARO, 2010, p. 191).

Com essa crítica, o autor enfatiza que, ao ignorar esses determinantes, a Teoria da Administração Escolar assume a aparência de neutralidade – que é extremamente favorável à homogeneização e padronização de princípios, normas, regras, controle, bem características da força do capital, como afirma Marx (1977, p. 225 *apud* PARO, 2010) como “força econômica da sociedade burguesa que tudo domina”.

Nesse contexto, se configura um cenário de disputas e relações de poder entre indivíduos e instituições, e nesse sentido, Paro (2010) destaca o papel do diretor escolar na dimensão gerencial como representante das forças dominantes e do papel do Estado – o que o torna, contraditoriamente, impotente diante dos interesses das classes populares originárias dos movimentos dos estudantes que compõem a escola pública, conservando-a num lugar neutro e de afastamento de seus reais interesses e necessidades.

Nestes termos, perde-se de vista as reais finalidades sociais e culturais desta natureza característica da escola pública. Em razão disso, Paro (2010, p. 205) sugere que:

A administração Escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento de sua racionalidade. [...] Se existe algo, nesse processo, de que a Administração escolar pode tirar proveito, não é, certamente, a absorção acrítica dos procedimentos aí desenvolvidos, mas, precisamente, a constatação de que a atividade administrativa, enquanto processo que se renova permanentemente e enquanto instrumento na busca da racionalidade, não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas intimamente relacionados com a natureza e os propósitos da coisa administrada.

Diante disso, propõe uma administração para a transformação social a partir do pensamento crítico, da teoria marxista e de autores afinados às suas ideias, bem presente em todo seu trabalho que, elabora tenha significativo e potente diálogo com o precursor da Pedagogia Histórico-crítica de Saviani no Brasil, reconhece a sua contribuição filosófica e pedagógica na construção de um pensamento emancipatório sobre educação e gestão com especificidade da instituição escolar, bem como na sua racionalidade interna e na possibilidade teórico-prática de construção de participação coletiva e de consideração de seus condicionantes sociais e econômicos, sua cultura, territorialidade, interesses, necessidades e finalidades educativas.

Por esse caminho, seu posicionamento contesta a administração escolar nos modelos racionalista, gerencialista e empresarial predominante no contexto neoliberal que gerou políticas limitantes ao poder do estado, se mostrando, de forma clara, bem fundamentada teoricamente e com aprofundamento de causa, contrário ao caráter conservador da administração escolar vigente no contexto de seus escritos e que na contemporaneidade que ressurgiu com a roupagem das competências, da inovação e da reinvenção tecnológica.

Entretanto, diante dessas palavras e pensamentos, propõe uma administração democrática, “[...] no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo” e da escola como agência de construção de cidadania e transformação social (PARO, 2010, p. 42).

Gestão Escolar Democrática: contribuições das discussões para a pesquisa em desenvolvimento

Importante registrar neste trabalho científico que as pesquisas mencionadas e referenciadas como fundamento teórico foram recomendação de primeira linha para a sustentação do projeto da pesquisa em desenvolvimento. Foi por meio do contato com esses autores que percebemos a necessidade de aprofundamento e ampliação que sustentam o pensamento convergente e/ou divergente a respeito da temática em pauta.

Dada as contribuições de autores/as trabalhados/as na disciplina possibilita um alinhamento epistemológico, referente a uma concepção dialética e histórico-crítica. Nessa perspectiva, os apontamentos sobre organização escolar e gestão democrática têm muita afinidade com as pesquisas indicadas a seguir.

O primeiro deles é o significativo trabalho apontado por Lima (2002), que trata da organização escolar e a “governança” democrática que reforça consideravelmente os princípios de gestão democrática baseados na história, pensamento e obra de Freire (1980) e o acirradamente explorado pelo autor no âmbito da pesquisa europeia, em Portugal e na Espanha. Seu trabalho, assim como as nossas defesas a partir das vivências, nos permite afirmar que a gestão democrática e a organização escolar se constroem pela participação, pelo engajamento coletivo e respeito a diversidade.

A defesa aqui é que, tanto na escola quanto na comunidade, a participação é a base da governança. É pela participação que se constrói a cidadania crítica em que “politicidade” e “pedagogicidade”, segundo Freire (1980), andam juntas.

Nesse mesmo sentido, Lima (2002) valida e dissemina o pensamento de Freire (1980), dialogando com autores e estudiosos portugueses, e se torna reconhecido por suas importantes contribuições ao campo da gestão, trabalhando com as relevantes categorias freireanas como autonomia, dialogicidade e liberdade.

Segundo o professor Lima (2002, p. 94):

A autonomia da escola, a autonomia (ou campo) pedagógico, não são concretizáveis à margem da mobilização organizacional dos sujeitos pedagógicos; isto é, as suas ações e as decisões individuais e coletivas, dos indivíduos, dos grupos e subgrupos concretos, que fazem a educação e que são a escola.

Ao embasarmos no pensamento e na obra de Paulo Freire, desde a Educação como Prática de Liberdade (1967) até a Pedagogia da Autonomia considerada um clássico atemporal, Lima (2002) reverbera o princípio da

democracia como aspecto basilar da administração, fazendo uma análise “multifocalizada” a exemplo de outros países em que os processos de democratização se dão em múltiplos espaços, em diversos aspectos que mantêm entre si convergências e divergências sociais, políticas, ideológicas, organizacionais e pedagógicas.

Por isso, é importante estabelecer uma relação entre a democratização da educação de maneira mais ampliada às formas institucionalizadas em que se implementam as políticas públicas educacionais e os princípios de gestão.

Para a pesquisa em desenvolvimento, os estudos sobre gestão democrática, a partir dos autores recomendados, alargaram visões e a compreensão de que existem lógicas em confronto e em disputa.

Por um lado, uma tecnoestrutura que avança, com o domínio do discurso e da prática dominante que usurpa a função do Estado-Nação, apropriando-se da tomada de decisões, dos recursos e da gestão em nome da democracia popular. De outro lado, a existência de embates construídos pelo esforço do protagonismo que contesta e problematiza, lançando um olhar investigativo e crítico, tendo a escola como espaço de disputa, de luta e categoria de estudo e reflexões.

Nesse sentido, entretanto, as contribuições de autores, além dos já citados em toda extensão do artigo, têm sido decisivas na (re) definição de categorias teóricas e metodológicas nucleares em seus aspectos históricos, legais, formais e pela projeção acadêmica, gerando reflexões importantes sobre as relações de poder que promovem esses embates, conflituoso e em disputas. Estes viabilizam o entendimento da gestão democrática-participativa enquanto processo de mediação como locus de produção em contraposição à reprodução, ponto em desvelamento, questionamento e crítica, como apontam os autores em seus estudos (LIMA, 2002; LUCE; MEDEIROS, 2006).

Compreendemos por esse caminho que as implicações das contribuições dos autores no desenvolvimento da pesquisa se dão pela tomada de ciência quanto ao levantamento das produções de autores que dialogam entre si acerca dos princípios democráticos que devem nortear toda formação e toda ação humana, com fortes desdobramentos na ação educativa e na gestão escolar.

Dessa forma, acrescenta-se outros expoentes da literatura acadêmica, como: Afonso (2000), Libâneo (2001), Oliveira (2007), Laval (2004), Lombardi

(2006), Libâneo, Oliveira e Toschi (2010) e Duarte e Alves (2022), que abordam e fundamentam o tema em estudo com atenção especial para a gestão da educação e da escola, qualidade social e das concepções com aprofundamento na dissertação.

Essa bibliografia traz respaldo para a elaboração de um referencial teórico que deve orientar a construção da argumentação deste trabalho científico. Além disso, somadas às referências acima, para compreender melhor esse processo das ações mobilizadoras e transformadoras que vai além do contexto escolar, agregamos como fundamentos as políticas educacionais, com base em uma concepção democrática de gestão escolar, avaliação e de políticas públicas convergentes ao pensamento de autores como Melo e Aragão (2017), Belo e Amaral (2013), Gatti (2013), Bonamino e Souza (2012), Comar (2021), além dos já citados nos tópicos anteriores que se alinham a essa perspectiva teórica.

Os referenciais teóricos mencionados também possuem afinidade epistêmica com uma abordagem metodológica qualitativa de pesquisa, que sugere um viés crítico investigativo com aderência ao Materialismo Histórico-Dialético na perspectiva crítica, que possibilitará a investigação do objeto de estudo configurado no título do projeto e na dinâmica de apontar as contradições constitutivas da vida social que resultam na negação e superação de uma determinada ordem (alcançar ou não alcançar os resultados, achar ou não achar o culpado). Orientação dialética que considerará as categorias da historicidade, da totalidade e da contradição para analisar os fenômenos em suas condições objetivas, materiais e concretas, para além de suas aparências.

Com base em Kosik (2002), ousamos afirmar que delineamos um estudo com orientação sob viés marxista, a qual ainda se pretende obter aprofundamento teórico-metodológico.

Seguindo Triviños (2009), entendemos que o pesquisador, ao seguir uma linha teórica baseada no materialismo histórico-dialético, deve ter presente em seu estudo uma concepção dialética da realidade natural, social e do pensamento. Por isso, a materialidade dos fenômenos possíveis de conhecer devem vincular-se à abordagem crítica e dialética que, além de procurar estabelecer as leis de mudança que regem os fenômenos, esteja fundada nos estudos dos fatos concretos, a fim de expor o movimento do real em seu conjunto.

Esse percurso proposto em muito nos ajuda a pensar a realidade educacional e da gestão e suas dimensões de modo geral e de maneira particular as relações que a gestão escolar estabelece com os indicadores do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a partir dos resultados de dois conceitos utilizados para medir a qualidade da educação na escola: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações em larga escala.

Considerações Finais

Diante do exposto nas seções e do objetivo do presente texto, importa ressaltar que investigações sobre a gestão da educação e da escola devem ser revisitadas e ampliadas por se constituir como categoria articuladora dos processos pedagógicos, administrativos, políticos e humanos e ser corresponsável não apenas por resultados dos rendimentos dos estudantes, mas pelo desempenho do coletivo da comunidade escolar e pelo atendimento das demandas e exigências correlatas às suas funções.

Vimos que é preciso organizar processos, recursos e garantir a produtividade de acordo com as exigências da atualidade, criando condições para que encontre em sua dinâmica alternativas e táticas para não cair nas ciladas postas pelo modelo de gestão gerencialista de cunho neoliberalista, que em nada contribui para um trabalho na perspectiva democrática e de qualidade social.

Atesta o acima citado as avaliações externas em larga escala impostas para a escola em diferentes níveis e modalidades para medir a qualidade da gestão e da educação sem considerar determinantes objetivos e subjetivos

As leituras e discussões realizadas ampliam a visão sobre a investigação em política e gestão da educação e da escola e a necessidade de aprofundamento sobre uma abordagem metodológica que viabilize coerência epistemológica sobre temáticas e olhares do ponto de vista da coletividade e participativa, posturas fundamentais para a materialização da gestão escolar democrática.

Destacamos também que os processos e a materialização teórico-prática da gestão educacional e escolar precisam ser explorados, assim como no componente curricular, para que sejam construídas proposições tanto para aprofundar análises nas pesquisas como para uso em espaços educativos.

Observa-se, que os princípios da democracia, da participação e da autonomia estão presentes em propostas de gestão que contribuem para liderança sustentável e que visem emancipação e transformação em contextos educativos situados. Por isso, merecem fazer parte de estudos em diversos sentidos, contextos e intencionalidades, principalmente se as aprendizagens estiverem no centro das reflexões.

Não menos importante, há urgência em discutir sobre uma abordagem histórica da gestão pública educacional por presenciarmos no atual cenário político-social uma avalanche de informações a respeito da educação e escola na tentativa de transformá-las em panaceia para todos os males sociais.

Referências

ABRANCHES, M. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ABRÚCIO, F. L. O impacto do modelo gerencialista na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.

ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico da renovação agenda de reformas. **Revista da Administração Pública**, 2007. Edição Comemorativa.

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. São Paulo: Cortez, 2000.

ALVES, A. S; GOMES, A. O. O gerencialismo na gestão pública brasileira via parcerias público-privadas. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, RBEC Tocantinópolis/Brasil, v. 5, 2020. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/campo/article/view/10863>. Acesso em: 10 mar. 2023.

APPLE, M. W.; BEANE, J. (Orgs.). **Escolas democráticas**. São Paulo: Cortez, 1997.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão em Portugal. *In*: FERREIRA, N. S. C (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2000. p. 11-32.

BAUTZER, D. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BELO, F.; AMARAL, N. C. IDEB da escola: a aferição da qualidade do ensino tem sido referencial para se (re)pensar a educação municipal? **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 2, n. 2, p. 339-353, jul./dez. 2013.

BONDÍA, J. Larrosa. **Nota sobre a experiência e o saber da experiência. Textos/subsídios ao Trabalho Pedagógico das Unidades da Rede Municipal de Educação de Campinas/FMEC.** Leituras – SME, jul. 2002.

BONAMINO, Alícia; SOUZA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, 2012.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96.** Rio de Janeiro: 1998.

BRUNO, L. E. N. B. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos.** Petrópolis, R.J.: Vozes, 1997. p.15-45.

CABRAL NETO, A. Democracia: velhas e novas controvérsias. **Estudos de Psicologia**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 2, n. 2, p. 287-312, 1997.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e gerencial. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CASTRO, A. M. D. A administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **RBPAE**, v. 24, n. 3, 2008.

COMAR, Sueli Ribeiro. Política de avaliação em larga escala no Brasil: das orientações internacionais à prática escolar (um estudo a partir do projeto principal de educação da América latina e Caribe e projeto regional de educação). Curitiba: CRV, 2021.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa.** Fortaleza: UFC, 1986.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, N. S. C (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

DOURADO, L. F. (Org). **PNE, políticas e gestão da educação: novas formas de organização e privatização.** Brasília: Anpae, 2020.

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

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

DUARTE, Ana Lúcia Cunha; ALVES, Kallyne Kafuri. **Gestão educacional e escolar em tempos de afirmação da educação pública e democrática**. Curitiba: CRV, 2022.

FONSECA, D. M. D. (Org.) **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas: Papirus, 1994.

FRANCISCO FILHO, G. **A administração escolar analisada no processo histórico**. Campinas: Alínea, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo Reglus Neves. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

GATTI, Bernadete. Possibilidades e fundamentos de avaliações em larga escala: primórdios e perspectivas contemporâneas. *In*: BAUER, A.; GATTI, Bernadete; TAVARES, M. R. **Vinte e cinco anos de avaliação de sistemas educacionais no Brasil-origem e pressupostos**. Florianópolis: Insular, 2013. p. 47-69. Ciclo de Debates, v. 1.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem**. Porto Alegre: ArtMed, 2007.

HORA, D. L. D. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 1994.

_____. **Gestão educacional democrática**. Campinas: Cortez, 2007.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neo-liberalismo em ataque ao ensino público**. Londrina: Editora Planta, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 3. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIMA, L. C. **Organização escola e a democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**: São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002. Guia da Escola Cidadã; v. 4.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância histórica da gestão educacional. **Revista HISTERDBR online**, Campinas, n. especial, p. 11-19, ago. 2006.

LUCE, M. B; MEDEIROS, I. L. P. D. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre /RS Editora da UFRG, 2006.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LUCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

KUENZER, A. Z; MACHADO, L. R. S. **A pedagogia nova, tecnicismo e educação compensatória**. São Paulo: Edições Loyola, 1982.

MELO, Silmara Cássia Barbosa; ARAGÃO, Wilson Honorato. **Política de avaliação em larga escala: “Educação para todos” ou exclusão em nome da “qualidade”?**. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. 2, p. 1152-1164, nov. 2017. Edição especial.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção estatal**. São Paulo: Cortez, 2010.

OLIVEIRA, D. A (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como crítica de poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Xamã, 2000.

RANGEL, M. (Org). **Supervisão e gestão na escola**: conceitos e práticas de mediação. Campinas: Papyrus, 2009.

ROMANELLI, O. D. O. **História da educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1986.

ROSAR, M. D. F. F. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012. Coleção Educação contemporânea.

SANTOS, T. F. A. M. D. (Org.). **Diálogos sobre a educação básica**. Curitiba: CRV, 2018.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**: teorias da educação. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

WEFFORT, F. C. **Por que democracia?** São Paulo: Brasiliense, 1984.

SOBRE O(A/S) AUTOR(A/S)

Chiara Maria Fernandes da Silva

Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Licenciatura em Pedagogia pelo UNICEUMA, Professora da rede Pública Municipal do Maranhão, membro do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Qualidade em Educação Básica (GPQe) na Universidade Estadual do Maranhão. Email: chiamf@hotmail.com.

Maria do Socorro Estrela Paixão

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2015). Mestra em Educação pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Professora titular da Universidade Federal do Maranhão e do programa de Pós-graduação em educação\PPGE-UEMA. Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão, Processos Formativos, Currículo e Estágio – GEPPROFEC. Email: mse.paixao@ufma.br

Recebido em: 27 de setembro de 2023
Aprovado em: 19 de novembro de 2023
Publicado em: 29 de dezembro de 2023