

A formação dos gestores escolares na perspectiva da gestão democrática

The training of school administrators from the perspective of democratic management

Eliana Farias de Brito

Jane Almeida Jatobá

José Renato do Rosário

Leila Regina Curaça Lopes

Michele Pereira Gomes

Zulmira Ellis Oliveira Carvalho

Orientador: Prof. Dr. Iure Coutre Gurgel

RESUMO

Este artigo retrata uma pesquisa que tem como tema A Formação Pedagógica do Gestor Escolar na Perspectiva da Gestão Democrática, que tem como objetivo salientar as habilidades e competências do gestor para uma boa administração participativa. Utilizando como metodologia a pesquisa bibliográfica, onde uma das maiores influenciadoras é Heloísa Luck. O artigo introduz falando da necessidade das habilidades e competências para a gestão participativa. No primeiro capítulo fala um pouco sobre gestão democrática, a forma legal em que ela é baseada, e como ela impacta na gestão escolar. No segundo capítulo mostra quais as competências e habilidades necessárias para enfrentar as dificuldades e barreiras que se apresentam após a implementação deste tipo de gestão. No terceiro capítulo tece a necessidade do trabalho em equipe com os usuários internos e externos a favor do

bem comum que é o aluno. Com a expectativa de explicitar o agir do gestor em conciliação com a gestão democrática.

Palavras-Chave: Gestão Democrática. Habilidades. Competências.

SUMMARY

This article portrays a research whose theme is the pedagogical formation of the school manager in the perspective of democratic management that has as objective to emphasize the skills and competences of the school manager for a good participatory management. Using as methodology the bibliographical research, where one of the major influencers is Heloísa Luck. The article starts by talking about the need of the skills and competences for a participatory management. the first chapter is about democratic management, the legal form on which it is based and how it impacts in the school management. The second chapter shows which skills and competences are required to deal with the difficulties and problems that arise after the implementation of this type of management. The third chapter emphasizes the need to work like a team with internal and external users in favor of the most important : The student, aiming to make explicit the manager's actions in conciliation with the democratic management.

Keywords: Democratic management. Competences. Skills

Introdução

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000, p.26).

Hoje no nosso cenário este é um dos maiores desafios do gestor escolar: Dispor sua atenção, habilidades e competências em prol da tomada de decisões coletivas no seio comunitário. Atuar na escola visando a efetivação do direito da educação básica de qualidade, por meio de práticas transparentes com postura

ética, crítica e criativa. Dominar e implementar estratégias que favoreçam a gestão trabalhar de forma consciente fortalecendo os processos na educação e na escola.

E com base nesse contexto o intuito deste artigo é apresentar um estudo bibliográfico que identifica a necessidade de se ter uma formação pedagógica condizente com a perspectiva da gestão Democrática, envidando algumas características que são inerentes ao cargo de gestor com as relações efetivas do seu ambiente de trabalho, e as dimensões nas quais abrange, em conformidade com a administração escolar e o fortalecimento da equipe gestora.

Este estudo além da introdução e das Considerações Finais se divide em três seções. Contextualiza e conceitua na primeira seção a Gestão Democrática e suas particularidades. Na segunda seção o foco foi tecer sobre a Gestão escolar e suas dimensões, caminhando para a organização dessas dimensões e a implementação da gestão escolar. E na seção três o ponto é discorrer a respeito das habilidades e competências necessárias para o funcionamento da gestão participativa.

E assim mostrando que o cargo de gestor não pode ser ocupado por qualquer pessoa ou ser só indicado pelo prefeito, quando se trata de escola pública, mas que deve ser ocupado por uma pessoa preparada, e que esteja apta com habilidades e competências necessárias para uma boa administração.

1 Gestão Democrática

1.1 Gestão

Na sua origem etimológica, o termo vem do latim gero, gestum, gerere e significa chamar para si, executar, gerar. Segundo CURY (1997, p.201), “vem de gestio, que, por sua vez, vem de gerere, que significa trazer em si, produzir”. A gestão, como tal, envolve um conjunto de processos para resolver um assunto ou efetuar um projeto de uma instituição, de uma empresa ou de uma entidade social de pessoas. Entende-se ainda ser uma ramo das ciências humanas porque trata de manter a sinergia de um grupo de pessoas, a estrutura da empresa e dos recursos disponíveis. Tendo sempre como objetivo o desenvolvimento institucional, com metas estabelecidas pela organização e efetuadas pelo esforço humano organizado.

Vale lembrar que a gestão vai além da administração, esta engloba planejar, organizar, controlar, avaliar pessoas e recursos para atingir objetivos específicos de forma eficiente e eficaz. Ao gerir uma instituição se entrelaça esse ato com outras

funções corporativas, tendo que ser motivador, líder, tomar decisões precisas e avaliar tudo em conjunto. Assim, compreende-se claramente que a “gestão não é só o ato de administrar um bem fora-de-si, mas é algo que se traz para si, porque nele está contido” (Ibid, p. 201). Quando se pensa na gestão desta maneira dissociada da ideia de comando, adquirindo uma dimensão diferente. Podendo inserir o envolvimento da coletividade e do diálogo.

Em decorrência dessa forma de pensamento houve uma grande valorização da figura do gestor escolar e, ao mesmo tempo, a preocupação com sua capacitação profissional. A finalidade é que ele correspondesse à forma de “gerir” o bem público numa perspectiva de “descentralização”, “autonomia” e “democratização”.

1.2 Democracia

A palavra democracia tem sua origem na Grécia Antiga (demo = povo e kracia = governo). Num sentido genérico ou global, ela significa “governo do povo, pelo povo e para o povo”. Atualmente, sua importância se ampliou em razão, por um lado, do processo de redemocratização política do país, com o fim da ditadura militar, e, por outro, da origem de novas abordagens administrativas com enfoques mais descentralizados e participativos, que surgem em resposta à nova crise do capital. Estes aspectos, por sua vez, não deixaram de influenciar os debates educacionais. No entanto, cabe ressaltar que a democracia, em nossa sociedade, não possui um sentido único, mas se reveste de diferentes conotações. Importa destacar duas concepções consideradas principais, devido ao seu teor e à sua influência na formulação das políticas educativas atuais, mesmo que geradoras de concepções opostas. Para COUTINHO (2000, p.20), democracia é o *“regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”*.

Na perspectiva deste autor, democracia implica não apenas igualdade política, mas também igualdade de condições de vida para todos. Nestes termos, a participação e o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, *“estão ligados a um processo mais amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, ligado à sua função social”* (FONSECA, 1994, p. 84).

Pensar na democratização da gestão educacional implica compreender a cultura escolar e os seus processos, bem como articulá-los às suas determinações históricas, políticas e sociais. Significa especialmente entender as diferentes concepções de “gestão democrática”. Estas diferentes concepções, de um lado, estão associadas ao rompimento do modelo autoritário, burocratizado e centralizador e à possibilidade de maior participação de todos, desde que todas as ações estejam intimamente articuladas ao compromisso sociopolítico com os interesses coletivos. Expressam e favorecem as ampliações da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção coletiva de um projeto de escola.

Gestão Democrática e suas peculiaridades

A gestão democrática é um dos assuntos mais discutidos na área educacional, e isso é demonstrado através de reflexões e iniciativas públicas com a finalidade de dar sequência à constitucionalidade da Lei de diretrizes e bases da educação federal.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL1988) preocupados com a democratização das políticas públicas de educação, incorporaram a gestão democrática da educação do ensino público como um dos seus principais marcos. Como observado no seu Artigo 26:

Art. 26 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade.

Depois de um tempo as Leis das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), vem adicionando a legislação do sistema de ensino (Art. 3º, Inc. VIII). A LDB em seus artigos 14 e 15, fazem as seguintes definições referente a gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Não podemos deixar de citar o PNE (Plano Nacional da Educação) onde na sua meta 19, “*assegura condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto*”.

Além desses instrumentos legais, cada escola tem o dever e o poder de fazer ações que construam e disseminem essa cultura democrática. Da mesma forma, os cidadãos devem buscar a participação na deliberação, na avaliação e na auditoria das políticas dos seus municípios. Após a explanação da base legal desse modelo

de Gestão pode-se compreender que o empenho coletivo para alcançar os objetivos educacionais, depende significativamente do trabalho em conjunto dos indivíduos envolvidos com o ambiente escolar e da administração das relações interpessoais existentes entre eles.

A gestão democrática na escola e os sistemas de ensino torna-se um processo e formação da cidadania emancipada. Para tanto e segundo Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis para uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

A participação é caracterizada pelo simples processo de colaborar, de adesão e de obediência à direção da escola. Dessa forma há duas condições básicas para a efetiva participação na escola: 1) O sentido público do projeto que pertence a todos. 2) o sentido coletivo de uma construção, que oferece oportunidades a todos em suas definições. Assim a participação obtém um caráter democrático e torna-se propiciadora de uma ação comprometida dos sujeitos sociais.

Outra questão em voga na gestão democrática é o “pensar diferente”. É o pluralismo que se firma como postura *“reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”* (ARAÚJO, 2000 p. 134). Percebe-se que a maior resistência encontrada a essa postura pluralista está intimamente ligada à distribuição do poder que ela enseja.

Já o conceito de autonomia está ligado à ideia de autogoverno, os indivíduos ou organizações se regem pelas próprias regras. Portanto uma escola autônoma, é aquela que constrói seu PP de forma coletiva, para sua emancipação e transformação social. Assim a autonomia precisa ser conquistada a partir da democratização interna e externa, incentivando o desenvolvimento de duas facetas importantes da autonomia escolar: a autonomia da escola e a autonomia dos sujeitos sociais (ARAÚJO 2000).

Como outro elemento fundamental da gestão democrática, a transparência está adjunta com o conceito de escola como espaço público. Predominando a lógica econômica como em todos os setores sociais, em especial na educação, garantir a

visibilidade da escola em frente a sociedade, torna-se uma questão de ética. Desta forma,

“A transparência afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola” (ARAÚJO, 2000 p.155).

Ao falarmos desta gestão podemos deixar de comentar sobre seus aspectos característicos como a eleição para o cargo de direção que deve ser feita com a participação da comunidade; Dos recursos financeiros que são vinculados e passados diretamente para a escola; da participação do conselho escolar na fiscalização do uso destes recursos e da comunidade nas decisões administrativas e pedagógicas da escola. Com esses aspectos tão singulares os gestores precisam possuir habilidades e competências que são intrínsecas aos seus cargos.

3. Gestão escolar e suas Dimensões

Só a implantação da gestão democrática não é suficiente para o bom andamento da gestão, há a necessidade também de trabalhar as dimensões da gestão escolar. Conforme analisado,

” A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los”. Paro (1996, p.130)

A Gestão Escolar em sua área de atuação tem a finalidade de planejar, organizar, liderar, orientar, e avaliar os processos educacionais para o desenvolvimento dos projetos pedagógicos e conseqüentemente a aprendizagem dos alunos. Respeitando sempre a individualidade e diferenças de todos os que compõem a equipe gestora como a, supervisão ou coordenação pedagógica, secretaria escolar e orientador educacional. E juntos trabalhando na construção do conhecimento para o aluno, ajudando ele enfrentar desafios e se tornar um cidadão

que atua e trabalha para melhorar a realidade ao seu redor e manter o desenvolvimento de sua formação.

A Gestão Escolar exige uma diversidade de Estratégias para intervenção e o direcionamento de ações, que abrange e orienta múltiplas áreas para o progresso do desenvolvimento educacional. E quando trabalhado em consonância com as dimensões envolvidas torna-se prático a realização dos objetivos, das mudanças e do desenvolvimento dos processos educativos.

3.1 Dimensões de organização e implementação da gestão escolar

As dimensões de organização elas ordenam, prover recursos, preparar, alimentar e sistematizar o trabalho que deve ser efetuado. *“Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva”* (LÜCK, 2008, p.114). Se apresentam em quatro:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

Já as dimensões de implementação promovem diretamente as mudanças e transformações que devem ocorrer no meio escolar. De acordo com Luck (2008) as dimensões estão intimamente ligadas a gestão democrática e participativa. Promovendo as transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional. São dimensões que estão vinculadas aos resultados:

1. Gestão democrática e participativa;
2. Gestão de pessoas;
3. Gestão pedagógica;
4. Gestão administrativa;

5. Gestões da cultura escolar;
6. Gestão do cotidiano escolar.

Mas a efetivação do trabalho do gestor nessas dimensões não é feito de modo separado, elas estão totalmente ligadas e conexas. Qualquer ação na gestão escolar para ter resultado terá a interação de todas as dimensões da organização com várias da implementação, todas possuem peculiaridades que devem ser trabalhadas em conjunto para o enriquecimento da ação. Pois *“isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes”*. (BORGES, 2004, In: ANDRADE, 2004, p. 42).

4 Competências e Habilidades da Gestão Escolar

De acordo com Loc (2010) os gestores escolares do século 21 devem desenvolver habilidades de planejamento, liderança institucional, avaliação, organização e implementação de planos, finanças e estrutura física da escola, comunicação, gestão da informação e saber trabalhar em equipe. E que a sua aprendizagem ocorre com a prática ou com a imitação. O desenvolvimento das atividades gestoras só ocorre quando o administrador se propõe a conhecer a habilidade necessária; compreender as tarefas que fazem partes destas ações e avaliar a competência desenvolvida na execução destas. Essas competências são de grande utilidade para o desenvolvimento do trabalho do gestor, não é algo ensinado e sim exercitado. Essas habilidades são importantes porque proporcionam a organização, a mobilização e a articulação das condições, tanto materiais quanto humanas, necessárias para avanços nos processos socioeducativos das instituições escolares, tendo como resultado a excelência no ensino, a prevenção da evasão escolar, uma equipe motivada, com pais e alunos mais engajados, bem como a redução da inadimplência.

Na atualidade os gestores devem ser capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, fazendo com que seus professores e funcionários trabalhem em equipe e ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação, para que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma formação de qualidade.

Diante deste enredamentos de competências e habilidades Galvão e Cavalcanti (2009) propõem as competências gerenciais dos gestores escolares enfatizando 03 categorias de competências:

1. Competências técnicas que se dá pela educação formal, iniciada e continuada, nas experiências profissionais e nas capacitações, é relacionada com a forma com que transmite conhecimento, como aplica e globaliza o estudo e capacidade de detectar problemas mas também pensar em propostas e soluções;
2. Competência Governamental comportamentais envolve atributos de personalidade do gestor e características gerenciais como empreender, inovar, criatividade, liderança, administrador de conflitos, desejo de aprender;
3. Competências Sociais que envolvem atitudes que aglutinam tanto o particular quanto o coletivo, ou seja as ações de parcerias, agregando valor ao ambiente escolar.

Sabemos que o desenvolvimento destas competências não é algo fácil, pois requer um sistema que permita a prática em situações reais. Essas competências quando trabalhadas ela ajudará: Na atuação do diretor nas atividades e nas tomadas de decisão que envolvem assuntos pedagógicos; Irá contribuir na execução das ações quando forem elaborar o quadro de pessoal da escola, realizar a avaliação de desempenho dos servidores, cujos critérios são estabelecidos em lei, prestar contas de sua atuação para a comunidade e, ainda, responder pelas consequências da sua atuação; Auxiliar na execução de acompanhamento dos bens patrimoniais da escola, na adoção de medidas que busquem a sua preservação; e também ajudará a analisar sobre a formação da equipe escolar.

Além dessas competências enfatizadas por Galvão e Cavalcante, acredita-se que ainda tem outra que engloba todas as anteriores, uma competência maior quando utilizada em prol da comunidade e de forma descentralizada, que é a competência de liderar. É através desta competência em que o Gestor orienta, mobiliza, coordena toda a comunidade envolvida com as atividades escolares e projetos educacionais. Como afirma a autora Luck (2011, p. 25) “*não é possível haver gestão sem liderança*”.

E só existe esse fato de ser líder por existir um grupo que precisa de orientação, e diretrizes para alcançar objetivos que devem ser trabalhadas em função de grupo. O líder tem uma perspectiva de futuro que deve ser atingido por todos os seus componentes. *“Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar” (LÜCK, 2011, p.68)*

Essa Liderança está associada com as atividades e tarefas que orienta e acompanha o planejamento escolar, ou seja, assistindo as aulas, advertindo e aconselhando pedagogicamente os professores, proporcionando reuniões para discussão e desenvolvimento de projetos pedagógicos e fazeres escolares. É um tipo de liderança organizacional dando um suporte aos seus colaboradores. E a liderança relacional é concernente com a presença do gestor em eventos escolares e atendimento aos pais alunos e professores.

Conforme defendido por Sammons (2008), quase todos os estudos sobre eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, necessária para dar início e manter o melhoramento da escola. A esta liderança dá-se a característica pela visão, valores e objetivos da escola, e a forma como aborda as mudanças. Auxiliando no momento de tomar decisões firmes e diretas, com um cunho participativo de todos, revelando um profissional que lidera.

Por isso a necessidade de ouvir, criar, orientar, incentivar, inspirar e fazer ações que façam o grupo se dispor a trabalhar em conjunto, com equilíbrio e empenho em chegar à meta desejada.

Considerações Finais

Resgatando o objetivo central deste artigo que consiste em salientar as Habilidades e Competências do Gestor escolar frente a gestão democrática, podemos observar que tanto a legislação quanto a formação dos gestores escolares são necessários para um bom andamento da gestão participativa. Percebemos que esta é mais que um dever, ela é uma construção e desenvolvimento de relações intrinsecamente ligadas à área educacional e a comunidade no qual a escola está

inserida. Transformando-se em um ponto de referência para o aluno ajudando-o a se tornar um cidadão, autônomo, humano e ético.

Os estudos realizados mostraram que quando as Competências são desenvolvidas em sinergia com os abrangidos na gestão participativa, produzem frutos que só tendem a melhorar o avanço educacional da instituição. Estas Habilidades citadas no decorrer do trabalho, ostentam-se necessárias para uma gestão democrática onde o Gestor como líder deve manter-se em equilíbrio com as ações necessárias para administrar e ações que auxiliam no aprendizado dos seus alunos. Mas para isso é indispensável uma comunicação eficaz com seus colaboradores, transformando o ambiente de discussões, como a escola, em um lugar produtivo, de interação e confiança. Motivando as realizações dos objetivos tendo o aluno como o foco para um bom trabalho. A liderança do gestor tem o propósito de construir uma verdadeira educação com sensibilidade e destreza para que possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade.

Assim temos a Gestão Escolar como um trabalho árduo que necessita de dedicação de todos os envolvidos neste processo, para se ter uma equipe eficaz, onde o líder que é o gestor venha a liderar de maneira que ensine e aprenda ao mesmo tempo. Comprometendo todos os envolvidos na organização a serem hábeis em desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizado.

A gestão democrática desafia os gestores a trabalhar de forma diversificada, fazendo com que sua formação tenha vários desdobramentos, seja contínua e concentrada em temas específicos, de caráter abrangente para promover mudanças e desenvolver processos educacionais. Se tornando apto a se cercar da pluralidade.

Referências

BORGES, Pedro F. *Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições*. et al. A gestão da escola. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em Ação; 4.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

COUTINHO, Carlos Nelson. *Cultura e Sociedade no Brasil*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. CURY, C. R. J. *O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-245.

FONSECA, Dirce Mendes da. *Gestão e educação*. In: FONSECA, Dirce Mendes da. *Administração educacional: um compromisso democrático*. Campinas: Papiros, 1994.

GALVÃO, V. B. de A.; CAVALCANTI, E. A. A. *Competências em ação de gestores escolares: um estudo na SEEC da Paraíba*. XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo- 19 a 23 de setembro de 2009.

LÜCK, Heloisa. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. *Planejamento em orientação educacional*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa, *Liderança em gestão escolar*. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação básica: política e gestão da escola*. Fortaleza: Liber Livro, 2008, p. 172 - 214 (Coleção formar)

<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/liderar-e-estar-disp-osto-a-aprender-e-a-ensinar> - Acesso 18/05/2025

<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf> - Acesso 18/05/2025

<http://www.observatoriodopne.org.br/metaspne/19-gestao-democratica> 23/07

<https://novaescola.org.br/conteudo/2996/pne-meta-19>- Acesso 18/05/2025

<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1923/a-gestao-escolar-democratica-ainda-e-um-desafio-para-os-educadores> - Acesso 20/05/2018