



# A gestão da escola pública em um município do estado de Alagoas

## *Public school management in a municipality in the state of Alagoas*

 Eduardo Leite Oliveira dos Santos<sup>1a</sup>  Lana Lisiêr de Lima Palmeira<sup>2b</sup>  Givanildo da Silva<sup>2c</sup>

Prefeitura de Palmeira dos Índios, Alagoas, Brasil<sup>1</sup>



Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, Brasil<sup>2</sup>

### Resumo

A gestão escolar é a área da educação que se preocupa com os processos organizacionais da escola, configurando ações para a efetivação de práticas que contribuam com o encaminhamento do ensino e da aprendizagem, a partir da participação dos envolvidos, dedicando-se a construção coletiva de uma concepção de escola e de educação. O objetivo da pesquisa foi refletir sobre a gestão escolar no contexto da educação pública, a partir da realidade do município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas. A metodologia esteve centrada em uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, contando com a participação de dez gestores escolares. Os principais resultados apontaram que a realidade analisada necessita de uma reconfiguração, por meio de reflexões e de organização no âmbito da gestão escolar, a fim de atender os preceitos postos pelos dispositivos legais que regulamentam a educação.

**Palavras-chave:** gestão escolar; organização da escola; papel da gestão escolar; escola pública.

### Abstract

School management is the area of education that is concerned with the school's organizational processes, configuring actions to implement practices that contribute to the progress of teaching and learning, based on the participation of those involved, dedicating themselves to the collective construction of a conception of school and education. The objective of the research was to reflect on school management in the context of public education, from the reality of the municipality of Palmeira dos Índios, in the state of Alagoas. The methodology was centered on a qualitative approach, through a case study, with the participation of ten school managers. The main results showed that the analyzed reality needs a reconfiguration, through reflections and organization within the scope of school management, in order to meet the precepts set by the legal provisions that regulate education.

**Keywords:** school management; school organization; role of school management; public school.

**Recebido:** 16 mar. 2024

**Aprovado:** 16 out. 2024

**Editores:** Adriana Aparecida de Lima Terçariol e Patricia Aparecida Bioto

**Processo de Avaliação:** *Double Blind Review*

### Notas dos autores

Conflito de interesses: Os autores não declararam quaisquer conflito de interesses potenciais.  
Autor correspondente: Givanildo da Silva - [givanildopedufal@gmail.com](mailto:givanildopedufal@gmail.com)

### Para citar este artigo

(ABNT NBR 6023:2018)

SILVA, Givanildo da; SANTOS, Eduardo Leite Oliveira dos; PALMEIRA, Lana Lisiêr de Lima. A gestão da escola pública em um município do estado de Alagoas. *Dialogia*, São Paulo, n. 52, p. 1-22, e25850, jan./abr. 2025. <https://doi.org/10.5585/52.2025.26280>

## Introdução

<sup>a</sup> Mestre em Educação.

<sup>b</sup> Doutora em Educação.

<sup>c</sup> Doutor em Educação.

A gestão escolar é a área da educação que se preocupa com os processos organizacionais da escola, configurando ações para a efetivação de práticas que contribuam com o encaminhamento do ensino e da aprendizagem, a partir da participação dos envolvidos, dedicando-se a construção coletiva de uma concepção de escola e de educação. Nessa perspectiva, compreende-se que a gestão escolar, para responder positivamente ao seu papel, a partir dos aparatos legais, destacando-se a Constituição Federal de 1988; a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394, de 20 de dezembro de 1996; o Plano Nacional de Educação, Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, apresenta como concepção a ser vivenciada em todas as dimensões da educação a gestão democrática.

No entanto, cabe ressaltar que a história da educação brasileira é marcada por avanços e retrocessos, os quais impactaram o processo de organização da escola pública e as orientações político-pedagógicas, mediante uma concepção de mundo, de sociedade, de homem e de escola. No período ditatorial entre as décadas de 1960 e 1980, prevaleceu o caráter autoritário e centralizador no país, demarcando uma postura de censura também no âmbito escolar, a partir da ênfase em único método de ensino, o tecnicista. Na visão de Ferreira Jr. & Bittar (2008), a educação era concebida como instrumento tecnocrático, prevalecendo a produtividade econômica da sociedade pautada no ensino técnico.

As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pela efervescência dos movimentos sociais e políticos na luta por uma sociedade democrática, autônoma e participativa, com o poder de decisão da população, por meio dos fóruns, conselhos, conferências, as quais possibilitassem envolvimento da população nos âmbitos sociais, políticos, culturais e educacionais. No contexto político-partidário, a primeira eleição direta aconteceu em 1989, tendo saído vitorioso para o cargo de Presidente da República, Fernando Collor de Melo (1990-1992). O governo Collor foi marcado por denúncias de corrupção, de modo que a população foi às ruas em um movimento conhecido como Caras Pintadas, pendido a saída do Presidente. Collor renunciou, mas não se livrou de um processo de *impeachment*, sendo substituído pelo vice, Itamar Franco (1992-1994).

No cenário educacional, as influências dos dispositivos legais e do contexto político, pós-1980 iniciou uma cultura da defesa pela gestão democrática, compreendida como concepção que contribui para a construção coletiva de uma proposta de educação, considerando a realidade da escola e de seus agentes internos e externos. No entanto, “na realidade educacional brasileira, a gestão democrática foi

resultado de lutas e de embates no âmbito social e político para que princípios como a participação, a autonomia e a descentralização do poder pudessem ser implementadas na escola pública” (Silva; Silva, 2023, p. 178).

O discurso pela defesa da gestão democrática teve como gênese os movimentos de educadores, ainda na década de 1980, quando discutiram sobre os princípios que deveriam estar presentes na Constituição Federal de 1988. Um marco representativo foi a Carta de Goiânia, resultado da IV Conferência Brasileira de Educação (CBE), na qual destacou diferentes princípios a serem sinalizados no processo de construção da nova Constituição Federal (1988), trazendo como importante resultado a gestão democrática para a escola pública.

O processo de implementação da gestão democrática desde a década de 1980 não tem sido simples, uma vez que a concepção em análise rompe com o modelo posto durante muito tempo e retira dos gestores o poder de decidir os caminhos a serem seguidos, bem como relativiza a influência dos governantes locais. Estes elementos são entraves para que os municípios, os estados e o Distrito Federal defendam a concretização da gestão democrática no “chão” das escolas públicas, de modo que todos possam participar, decidir e estar atentos aos encaminhamentos das políticas educacionais.

Outra questão que tem apresentado limites à concretização da gestão democrática é a concepção posta nas políticas educacionais, repercutindo no modo de organização das escolas, nas formas de avaliação, no currículo e na formação dos profissionais da educação, a partir de um modelo neoliberal e gerencial, rompendo com os preceitos democráticos defendidos nas décadas de 1970 e 1980. Desse modo, notam-se muitos entraves para a vivência da gestão democrática como direcionamento político-educacional nas escolas públicas.

A ruptura com os princípios defendidos na Constituição Federal de 1988 e suas bases epistemológicas foi iniciada na década de 1990 com a ascensão da concepção política do neoliberalismo e a defesa do espaço público funcionar semelhante ao mercado. O resultado das eleições na década de 1990, Fernando Collor de Melo (1990-1992) e Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), teve um significado relevante para a disseminação dos princípios neoliberais na administração pública, incluindo as orientações para a educação.

Na concepção da política gerencial, resultado do neoliberalismo, o Estado seria o responsável por idealizar as políticas públicas, enquanto os setores privados públicos e privados ficariam responsáveis pela execução, a partir dos preceitos do

mercado. A educação, no governo Fernando Henrique Cardoso, sofreu transformações para atender aos apelos dos neoliberais, adentrando com o conceito de gerencialismo nas práticas escolares, por meio de um currículo prescritivo, uma formação pragmática para os profissionais da educação e uma forte ênfase na avaliação, responsabilizando à escola pelos resultados. Dessa forma, a função social da escola era formar sujeitos capazes de entrar no mercado de trabalho, favorecendo à exigência dos interesses econômicos. No foco da gestão gerencial está a desburocratização, a descentralização, a transparência, a ética, o profissionalismo, a competitividade e o enfoque no cidadão (Cabral Neto, 2009).

A partir do exposto, aponta-se que o objetivo da pesquisa foi refletir sobre a gestão escolar no contexto da educação pública, a partir da realidade do município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, compreendendo a gestão escolar como um processo complexo e dinâmico, desenvolvido nas relações humanas.

Em relação à metodologia, a abordagem utilizada foi a qualitativa, optando pela descrição, análise e pelo entendimento das configurações mais relevantes do contexto educacional que se preocupam com a proposta do estudo (Marconi; Lakatos, 2018). O estudo de caso (Yin, 2015) foi realizado como técnica de pesquisa pela necessidade de entender em profundidade diferentes perspectivas do tema, captando, assim, dimensões particulares, por meio da análise pormenorizada do recorte empírico desenvolvido.

Acerca do *lócus* de pesquisa, elegeu-se como participantes os gestores escolares em exercício da Rede Municipal de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, no período compreendido entre agosto de 2021 a junho de 2022. Sendo assim, para a coleta de dados, utilizou-se como técnica a entrevista semiestruturada com os gestores das 4 escolas da Zona Urbana e 6 escolas da Zona Rural do Município de Palmeira dos Índios, totalizando 10 participantes de pesquisa. Dos 10 gestores participantes, há 9 pessoas do gênero feminino e uma pessoa do gênero masculino. Justifica-se a escolha deste universo de pesquisa, por serem essas as maiores escolas em quantidade de alunos e em estrutura física e por estarem em bairros estratégicos, no âmbito da Zona Urbana, e comunidades rurais com grande número de habitantes.

Desse modo, após a escolha dos locais de pesquisa, realizou-se os contatos com o/as responsáveis pelas respectivas instituições de ensino, a fim de se conseguir as devidas anuências para a realização das entrevistas. Com tais anuências documentadas, submeteu-se o projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Alagoas, via plataforma Brasil, obtendo-se o parecer favorável, em data de 06 de junho de 2021, nos termos do que se

encontra consignado por meio do CAEE número 47098621.2.0000.5013, em que se observou todos os pilares éticos e normativos, em especial as Resoluções CNS nº 510/2016 e nº 466/2012.

O quadro 1 apresenta uma síntese das características dos participantes da pesquisa:

**Quadro 1 - Características dos Participantes Da Pesquisa**

GESTOR ESCOLAR	FORMAÇÃO INICIAL / ANO DE CONCLUSÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA GESTÃO	FORMAS DE PROVIMENTO
A	Pedagogia (2002)	2 anos e 10 meses	Indicação
B	Geografia (2006)	26 anos	Indicação
C	Pedagogia (2006)	4 anos	Indicação
D	Ciências Biológicas (2002)	9 anos	Indicação
E	Pedagogia (2011)	1 ano e 4 meses	Indicação
F	Pedagogia ( - )	4 meses	Indicação
G	História (1985)	8 meses	Indicação
H	Teologia (2003)	1 ano e 10 meses	Indicação
I	Letras (2006)	2 anos e 7 meses	Indicação
J	Estudos Sociais (2004)	7 anos	Indicação

Fonte: Os autores.

O texto está dividido em duas partes que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, dialoga-se sobre o papel do gestor escolar na realidade da escola pública, tendo como referência a concepção da gestão democrática posta nos dispositivos legais. Na segunda parte, apresenta-se a realidade da gestão escolar no município de Palmeira dos Índios, a partir do resultado da pesquisa e das vozes dos gestores.

### O papel do gestor escolar na realidade da escola pública

A educação, como campo complexo, é composta por diferentes segmentos, os quais têm distintos papéis para a consolidação da função social da escola, de modo a garantir que o direito à educação seja cumprido, conforme os preceitos legais. Os gestores escolares, nessa perspectiva, têm um papel importante no processo de organização da escola, permitindo que o ambiente escolar esteja democratizado para atender as demandas educacionais da comunidade na qual a escola está localizada.

Na visão de Cury (2002), a gestão escolar é a execução de uma administração concreta, expressando anseios de crescimento dos indivíduos como cidadãos e da sociedade democrática, até porque só se concebe a ideia de democracia diante de práticas representativas desse conceito, que necessitam sair do prisma puramente conceitual para uma determinada efetividade. Nesse sentido, como destaca Werle

(2003, p. 24), “só se pode aprender democracia por meio de um fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática”.

Dessa forma, a gestão democrática apresenta uma concepção de sociedade que busca a coletividade da população como princípio fundamental e, sobretudo, que a democratização (acesso, permanência e sucesso) seja condição necessária para a qualidade e efetividade da educação, na medida em que possibilita que a escola crie vínculos com a comunidade onde está inserida.

A busca pela cultura da participação é um processo que está nos desafios cotidianos das escolas públicas (Albuquerque, 2012), com a finalidade de garantir a democratização a todos os envolvidos, sobretudo os filhos da classe trabalhadora, isso porque “os mecanismos democráticos de gestão se estendem ao estabelecimento de relações democráticas dentro e fora das salas de aula, nos processos pedagógicos e de convivência social que se realizam na escola” (Albuquerque, 2012, p. 88).

Nessa perspectiva, pensar sobre o papel do gestor escolar em meio a complexidade social é analisar os preceitos que embasam a sua formação, a sua concepção de educação e os caminhos formativos que cada profissional trilhou, a fim de perceber as nuances que permeiam cada prática, cada orientação e a condução das ações educacionais. Na concepção de Lück (2014, p. 145):

O alerta aos gestores educacionais no sentido de que deem atenção às práticas de liderança é fundamental, uma vez que já se tem observado entre nós a tendência de se mudar denominações do trabalho, sem mudar suas práticas, vindo, dessa forma, a desgastar os novos conceitos criados para representar práticas mais significativas, em acordo com novos desafios. O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino. A mobilização das pessoas para aprenderem em conjunto, vislumbrarem novos horizontes e novas práticas educacionais, desenvolverem o espírito de realização e entusiasmo, como parte da alegria de aprender.

Desse modo, nota-se que são muitos os papéis que os gestores escolares assumem ao estar na liderança de uma escola, uma vez que além das funções administrativa, pedagógica, financeira e relacional (Lück, 2014), ainda cabe ao profissional mobilizar à comunidade para que todos possam estar inseridos na dinâmica da escola. A liderança do gestor escolar pode fazer muita diferença na organização da escola e na construção de práticas democráticas no ambiente educacional, na perspectiva de conscientizar e conquistar as comunidades local e escolar, a fim de garantir participação de todos os segmentos.

O exercício de mobilizar as comunidades local e escolar demanda estratégias que requerem confiança, esforço, paciência e dinamicidade, conquistando os envolvidos por meio de resultados, de ações intencionais e de compromisso com a escola pública. O cotidiano escolar é complexo e requer a participação de todos, de modo a garantir unidade em prol do objetivo central que é a formação dos estudantes.

Para Lima (2003, p. 75), a participação é um princípio importante para consagrar a mobilização, pois:

Uma vez consagrado o direito de participar, as regras formais regulamentam o exercício desse direito, organizam e estruturam a participação, legitimam certas formas de intervenção e impedem formalmente outras. [...] Nesse sentido, a participação formal é uma participação normativamente referenciada, prevista e regulamentada, podendo ser entendida como participação legalmente autorizada ou simplesmente como participação legal.

A cultura da participação é uma aprendizagem diária e uma conquista que necessita de idas e vindas, diálogos permanentes e engajamentos político e social dos que formam a escola. Nesse sentido, construir a cultura da participação também é uma das tarefas que o gestor escolar enfrenta em seu cotidiano, com a finalidade de trazer para o centro das decisões as representações das comunidades escolar e local.

Na visão de Silva e Silva (2023), a construção de uma cultura participativa requer a dinamização do espaço escolar e a descentralização das responsabilidades, a partir da presença de todos os segmentos, “com o propósito de escutá-los sobre o que pensam sobre a escola e as possíveis propostas para serem desenvolvidas, são caminhos que podem trazer efetivas contribuições para o espaço escolar e para a sua dinâmica organizativa” (p. 189).

Nesse sentido, a construção do espaço democrático requer o envolvimento e a disponibilidade de vivenciar ações que mobilizem toda a comunidade, por meio do engajamento e da compreensão da relevância da cultura da participação. Para Silva e Silva (2023, p. 190):

[...] entende-se que o resgate da cultura da participação por meio de diferentes aspectos metodológicos seja o caminho para a vivência da experiência da gestão escolar democrática, traduzindo os anseios, os olhares e as contribuições das diferentes estruturas políticas e sociais

que formam a comunidade na qual a escola está inserida. O encadeamento das diferentes percepções sobre os caminhos planejados para as práticas educacionais se configura como uma importante possibilidade da inserção dos segmentos internos e externos à escola.

A partir da percepção dos autores, é possível notar a importância de o planejamento ser construído coletivamente e da cultura organizativa da escolar ter como dimensão a participação. A organização da escola, como aspecto complexo, pode ser apresentada como a identidade da escola, a partir de seu currículo, suas culturas, suas dinâmicas e as expressões que são vivenciadas ao longo do percurso escolar. Desse modo, “a cultura da organização, em diferentes espaços e aspectos, é uma ação que se evidencia como necessária para concretizar os objetivos e anseios almejados. Na escola, a cultura organizativa é o elemento basilar para os encaminhamentos propostos” (Gomes, Silva, Silva, 2021, p. 98).

A identidade da escola é formada por um conjunto de experiências que são construídas por todos os partícipes, de modo que é visivelmente conhecida pelos que estão em seu cotidiano, sejam eles visitantes, professores, estudantes, pais e/ou responsáveis, e pela comunidade local. Nesse sentido, pode-se destacar como parte da identidade da escola a forma de recepção aos estudantes e seus responsáveis, a cultura estabelecida no interior da escola, a dinâmica nos projetos didáticos, a formação dos profissionais, a forma de cuidado com a limpeza da escola, o tratamento dos profissionais da escola aos pais e/ou responsáveis, entre outras.

Estas experiências são construídas a partir da visão que se tem de educação, das orientações locais e do processo cultural de cada profissional, o qual demonstra em suas ações o significado da educação e da mobilização política e social que esta pode representar em sua atuação. Assim, ao gestor escolar cabe estar atento aos encaminhamentos educacionais e à cultura que vai se estabelecendo sobre a educação e as propostas que são evidenciadas no interior da escola.

A autonomia dos profissionais da educação é um outro princípio que necessita estar presente no contexto da organização escolar, com a finalidade de que as decisões coletivas sejam realizadas, pensadas na dimensão da melhoria escolar e da construção da proposta pedagógica da escola. Neste sentido, “pedagogia e administração são, na escola, termos indissociáveis e é na escola, de resto, que adquirem plena unidade e expressão, tornando-se inseparáveis pela ação educativa” (Lima, 2013, p. 67).

As práticas vivenciadas pelo conjunto de profissionais da educação necessitam estar em sintonia com a proposta de educação que a escola defende/vivencia para

que se configure como um projeto vivo e dinâmico, desenvolvido por todos que frequentam o espaço. Ao gestor escolar, como líder do trabalho educativo, requer uma visão ampla do processo educacional, uma vez que “a construção de uma escola democrática para todos, aberta à diversidade sociocultural e promotora de uma educação multicultural” (Lima, 2013, p. 68), é o caminho para o envolvimento e a mobilização dos diferentes atores que atuam na escola.

A autonomia é um princípio basilar para a vivência de experiências organizativas que tenham como centro da proposta o chão da escola, seus anseios e o cotidiano de seus profissionais e, principalmente, dos estudantes e da comunidade local. Nesse sentido, a construção de uma escola democrática é resultado de ações políticas e pedagógicas que requerem participação, engajamento, ousadia e disposição para ampliar os horizontes e possibilitar o envolvimento das comunidades local e escolar nas práticas educativas.

Assim, é possível afirmar que essa experiência é vivenciada por meio de uma concepção de educação emancipatória que tem como ponto de partida a transformação da sociedade, as mudanças pessoais e coletivas, a integração entre escola-comunidade, o diálogo como dimensão indispensável para a efetivação de uma escola com práticas democráticas. Na visão de Lima (2013), não há educação escolar que vise efetivar a democracia e a cidadania sem a relação nas práticas pedagógica, educativa e política. A escola que dialoga com os princípios democráticos desenvolve ações que viabilizam a aprendizagem coletiva, as decisões são compartilhadas e os encaminhamentos são dinâmicos e coletivos, contribuindo para a edificação de uma escola para todos.

De modo geral, nota-se que os princípios da participação e da autonomia estão imbricados e, juntos, contribuem para a construção de um espaço diálogo e equânime, pois através desses elementos, segundo Azevedo (1999, p. 153):

[...] é possível a articulação entre os saberes da comunidade e o conhecimento científico acumulado, possibilitando a construção de novos conhecimentos, através dos quais os diferentes sujeitos que se relacionam com a escola articulam suas capacidades, suas experiências, seus saberes, contribuindo para que a escola seja um espaço onde todos aprendem e ensinam. Por outro lado, a prática interativa e participativa desenvolve a capacidade e o gosto pela

observação, pela investigação, transformando a escola em lugar estimulante para o desenvolvimento do conhecimento científico.

Dessa forma, pensar em escola, sobretudo, a pública, é refletir sobre práticas que possam contribuir com a formação científica, política, cultural e educacional dos estudantes, com a finalidade de construir caminhos para a transformação social, a partir dos conhecimentos acumulados historicamente e favorecer oportunidades de mudança de visão de mundo.

Para a existência das evidências destacadas é necessário que as formações inicial e continuada dos gestores sejam pautadas na complexidade, na práxis, na dinamicidade e na dialogicidade, pensadas e refletidas por quem tem contato com a escola e dialoga com a sua realidade, de modo que seja uma via de mão dupla. Seguir um caminho diferente deste, conforme Azevedo (1999, p. 148), é traçar metas neoliberais que estão vinculadas à lógica e aos valores do mercado,

[...] com a preocupação única de formar consumidores e clientes, tornar a educação uma mercadoria submetida à lógica empresarial, naturalizando o individualismo, o conformismo, a competição, a indiferença e, conseqüentemente, a exclusão. O currículo da “mercoescola” é uma estratégia para integrar as novas gerações às demandas do mercado. O objetivo é apagar do imaginário social a ideia de educação pública como direito social e como conquista democrática associada às lutas no processo social de construção da cidadania.

Assim, a partir dos preceitos neoliberais, a função da escola é preparar os estudantes exclusivamente para o mercado de trabalho, por meio de dinâmicas que expressem os valores do mercado, indo de encontro com as demandas dos movimentos sociais e políticos das décadas de 1970 e 1980. Os princípios neoliberais têm como base a concepção de uma gestão escolar pautada no setor privado, estabelecendo metas quantitativas como condição para o avanço da educação. O currículo, a cultura, a avaliação da aprendizagem e a formação são construídos em uma perspectiva vertical e engessados para que os profissionais da educação vivenciem no espaço escolar.

Nessa lógica, nota-se que as contradições estão presentes no âmbito escolar, por meio das orientações políticas, repercutindo na concepção de educação e de homem que se pretende formar. Na visão de Silva e Lelis (2022, p. 6), “as pautas em ação, no contexto da escola pública, dialogam diretamente com a gestão gerencial, objetivando concretizar as ações dos profissionais da educação como agentes multiplicadores de uma concepção de educação competitiva, eficiente e eficaz”.

As interferências da política educacional direcionada às posturas dos princípios empresariais para a comunidade escolar repercutem na forma de agir e conduzir os processos educativos, sendo o gestor escolar cobrado por resultados quantitativos, de modo que este exige resultados dos demais profissionais, com a finalidade de responder positivamente ao Estado e ao sistema. Enfim, percebe-se que há um distanciamento entre as concepções apresentadas e o gestor escolar está inserido nessa seara complexa para cumprir com a sua função.

No contexto da escola pública há interferências diversas e cada rede/sistema de ensino apresenta as suas orientações para alcançar os seus objetivos educacionais. De modo geral, o gestor escolar está presente no espaço educativo e tem contribuições para enfatizar sobre o cotidiano da escola, a partir de suas experiências. Eis, o objetivo da próxima seção.

### **A gestão escolar no município de Palmeira dos Índios**

O município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, Nordeste do país, fica localizado a uma distância de 130 km da capital alagoana. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2021, são aproximadamente 73.400 mil habitantes que formam a cidade, incluindo as zonas rural e urbana, possuindo 132 anos de emancipação política. Em relação à Educação, o município possui seis centros de Educação Infantil e vinte e sete escolas de Ensino Fundamental, totalizando trinta e três escolas na rede municipal, distribuídas nas zonas rural e urbana. Cabe destacar que em algumas escolas da zona rural há escolas que atendem crianças da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, anos iniciais e finais, devido à demanda local.

Acerca da forma de provimento do cargo de gestor escolar na rede pública municipal de Palmeira dos Índios, atualmente, a cultura ainda é a indicação dos profissionais, conhecido como cargos de confiança. No entanto, rompendo com este paradigma, em 22 de abril de 2022, foi criada a Lei n. 2.461/2022, que dispõe sobre a eleição direta para diretor e vice-diretores das escolas da Rede Municipal de Palmeira dos Índios. A publicação da Lei é um marco histórico para a educação palmeirense, uma vez que poderá acabar com o clientelismo político no processo de indicação para a gestão escolar, possibilitando que a comunidade participe da escolha do dirigente da instituição escolar que ela faz parte. No entanto, até a sistematização do presente artigo, a referida Lei não havia sido efetivada e os gestores escolares continuam sendo escolhidos por indicação política.

Como já sinalizado, participaram da pesquisa dez gestores escolares, os quais atuam nas zonas urbana e rural. Em primeira ação, foi questionado aos participantes sobre a forma que eles tiveram acesso à escola, na função de gestor escolar, e suas respostas foram:

Gestor A - “Via indicação”.

Gestor B - “Fui convidada pelo trabalho que eu vinha desenvolvendo como educadora”.

Gestor C - “Aqui no município ainda é indicação, fui convidada pelo prefeito”.

Gestor D - “Eu não entrei por processo de gestão democrática. Eu entrei por indicação. Eu estava numa sala de aula e a secretária me chamou para fazer parte desse grupo e até hoje eu estou”.

Gestor E - “Recebi o convite e aceitei. Isso se deu pelo trabalho que eu desenvolvi na coordenação pedagógica de outra escola”.

Gestor F - “Através de indicação”.

Gestor G - “Recebi o convite e aceitei”.

Gestor H - “Por indicação”.

Gestor I - “Indicação, por eu estar há mais de 20 anos como funcionária da escola e conhecer a comunidade e o corpo de funcionários”.

Gestor J - “Por indicação”.

Por meio das respostas, pode-se observar que todos os entrevistados foram indicados ao cargo de gestor escolar, pois é uma prática histórica/cultural do município. Alguns relataram ter sido convidados pelo trabalho que estavam desenvolvendo em outra função ou como professores e que resultou como uma promoção pelo trabalho realizado, outros que foram convidados por lideranças políticas, como prefeito e secretária de educação. Nota-se, a partir desse segundo grupo que o caráter profissional pode não ser um critério para atuar na gestão escolar, mas ter proximidade com os gestores municipais e estar à serviço da gestão local.

Embora a gestão democrática exija o acesso à função de gestor escolar de forma participativa, não há normatividade que determine a escolha do gestor escolar em âmbito nacional, permitindo que os sistemas de ensino estaduais, municipais e distrital possuam suas particularidades, como é o caso do município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, em que o processo de escolha ainda é por indicação política. Entende-se que a expressão “indicação política” no contexto educacional do município é a escolha feita pelo chefe do Poder Executivo ou por integrantes do Poder Legislativo.

Por meio do pressuposto de Paro (1996), a escolha por eleição direta é um dos principais eixos da gestão democrática. Entende-se que ela pode ser criada por meio da participação ativa da comunidade escolar, participando da eleição para os

dirigentes escolares e participando também do conselho escolar, garantindo a escuta, a autonomia e a organização escolar em busca do acesso e da permanência dos estudantes.

A forma de provimento ao cargo de gestor escolar por meio da indicação política pode não favorecer os princípios democráticos e a construção coletiva de um modelo de educação. A indicação política descaracteriza a autonomia das comunidades local e escolar em desenvolver a escolha dos seus gestores, bem como configura-se como uma ação interventora, indo de encontro com a proposta da gestão democrática no espaço escolar. Na visão de Azevedo (1999, p. 149), “embora a eleição de diretores e a de Conselhos Escolares não garantam a democratização da escola, é importante afirmar o papel fundamental desses mecanismos para democratizar e redefinir as relações de poder no interior dela”.

Nessa visão e com base nos dados coletados, afirma-se que a forma de provimento ao cargo de gestor escolar no município de Palmeira dos Índios necessita ser reconfigurada, consolidando a Lei n. 2.461/2022, que dispõe sobre a eleição direta para gestores e vice-gestores das escolas da Rede Municipal, oportunizando a ruptura histórica de indicação política a esse cargo. Desse modo, será restaurado os princípios postos nos dispositivos legais, com a finalidade de buscar a garantia da participação, da autonomia, como também da construção/vivência do Projeto Político Pedagógico das escolas e da existência de órgãos colegiados autônomos e comprometidos pela mudança social (Paro, 2003).

A partir da realidade encontrada na forma de provimento ao cargo de gestor escolar, foi questionado se, ao ser indicado à função, teve alguma preparação/formação para atuar nas escolas. As respostas foram:

Gestor A - “Não. Somente uma conversa com algumas orientações técnicas sobre com quem falar e quais os setores se dirigir de acordo com as necessidades. Algo bem básico”.

Gestor B - “Sim, o município sempre faz treinamento com os gestores, que nós chamamos de capacitações, formações. Isso nos enriquece sempre. Hoje, nós também somos convidados, temos nossos encontros pedagógicos e a cada dia é um novo aprendizado”.

Gestor C - “Não, a gente recebe as formações e as orientações da SEMEDE”.

Gestor D - “Então, a secretaria não dá um suporte. Pelo menos, eu entrei sem muita experiência eu fui adquirindo com a prática e adquirindo ao longo do tempo. Você vai atuando e a secretaria vai disponibilizando algumas formações. Principalmente em relação a questão dos recursos financeiros e pedagógico. Então a gente tem assim reuniões frequentes e dentro dessas reuniões a maioria das vezes a gente tem também formações”.

A formação continuada é um elemento norteador das experiências a serem vivenciadas no contexto escolar, configurando-se como dimensão necessária para a atuação dos gestores escolares. Nesse sentido, nota-se que dos participantes da pesquisa, apenas 1 (um) sinalizou que teve orientação e formação antes de ser inserido na escola como gestor escolar. É relevante compreender o sentido das vozes dos participantes para que se visualize os desafios que os profissionais enfrentam em seu cotidiano.

O gestor escolar, ao chegar no espaço educativo, enfrenta diferentes situações e este deve estar preparado profissionalmente, em todas as dimensões, para que possa refletir sobre cada situação e atuar de forma coletiva, mobilizando os diferentes segmentos na construção de práticas democráticas. Diante desses fatores, os profissionais da educação precisam, ao tornarem-se gestores escolares, de uma formação específica para exercer a função, com intuito de visar, sobretudo, contribuir com o desenvolvimento profissional desse professor/gestor e com a organização e gestão da escola.

A formação continuada não é o acúmulo de cursos, certificados e conhecimentos práticos adquiridos ao longo do tempo. É a construção permanente do saber, tendo práticas que se transformam constantemente, e o gestor escolar precisa estar atualizado, buscando, assim, conhecimentos que auxiliem os profissionais que estão sob sua liderança. A formação continuada, na perspectiva de Azevedo (1999, p. 148), “trata-se de ressignificar o caráter humanístico; a educação pública como direito social e como conquista democrática associada à luta para cidadania”.

A compreensão da formação continuada como dimensão de transformação e de construção de conhecimentos para a garantia da educação como direito perpassa pelos princípios democráticos, pela valorização dos que formam a escola e pela concretização de um espaço humanitário e dinâmico. Para Lima (2013, p. 69), há uma relação entre as dimensões ética, política e pedagógica, a partir do momento que a escola promove “o potencial democrático, de autonomia e de cidadania, de tolerância

e de respeito pelos direitos humanos”, a partir de sua realidade e dos anseios que são postos pela comunidade.

Foi questionado aos gestores escolares, participantes da pesquisa, se os conhecimentos que eles tinham foram suficientes para atuar na escola pública. Os apontamentos destacados foram:

Gestor A - “Não foram suficientes, porém foram importantes. A cada dia aparecem situações que exigem de nós reflexão, aprimoramento da prática e sabedoria para lidar com a equipe, estudantes e pais da melhor forma. Essa construção se dá, claro, a partir dos nossos conhecimentos e até do jeito de ser e ver o processo educacional, porém nem sempre é fácil, porque cada situação tem seu grau de complexidade”.

Gestor B - “Eu sempre estou buscando novos conhecimentos, então eu tinha bons conhecimentos.”

Gestor C - “Sim, mas na verdade é o dia a dia que ensina, não é? É muito mais a prática do que a teoria”.

Gestor D - “Os conhecimentos da gente nunca são suficientes, né? Para gente atuar, a gente sempre tem que estar buscando novos conhecimentos. Mas assim, eu fui gestora durante um ano na rede estadual isso fez aprender bastante. Então quando eu cheguei na gestão, tenho experiência de um ano de gestão na rede estadual. Isso contribuiu muito para o andamento do trabalho. Eu sempre me espelhei em boas gestoras também e eu avaliava os pontos positivos dela e tentei adaptar pra realidade da gente e graças a Deus deu certo. Mais ou menos isso”.

Gestor E - “Sim, pela experiência que eu tive na outra escola, com o aprendizado baseado na gestão da minha ex-diretora”.

Gestor F - “Sim, porque eu já trabalhava junto a gestora anterior”.

Gestor G - “Sim, atuei como inspetora escolar por 10 anos na GERE”.

Gestor H - “Sim, pois já fui gestora em 2008”.

Gestor I - “Não, não tinha experiência como diretora. Tive que pedir ajuda a outras diretoras e estudar bastante”.

Gestor J - “Sim”.

As experiências educacionais vivenciadas em situações anteriores contribuem para o aprimoramento de novas práticas, novos contatos e novas ações no âmbito das relações pessoais, na forma de organização da escola e nas problemáticas que surgem no cotidiano da escola pública. Por isso, percebe-se que os participantes da pesquisa enfatizam que os conhecimentos que tinham contribuíram para o desenvolvimento das atividades na escola.

De modo geral, nota-se que cada experiência é única, cada escola possui a sua cultura organizacional e sua dinâmica. Outro elemento que ficou marcado nas vozes dos participantes é que as situações que são vivenciadas na escola possibilitam reflexões, aprendizagens e mobilizam saberes que foram adquiridos em momentos

anteriores. Desse modo, ao gestor escolar cabe estar em constante mudança de paradigma, ter formação continuada que possibilite reflexões, a fim de mobilizar conhecimentos sobre recursos humanos, gestão de pessoas, administrativos, financeiros e pedagógicos (Lück, 2009).

Outra reflexão que é possível fazer é a de que o gestor escolar tem uma tarefa complexa. Ele necessita estar preparado para gerir uma instituição educativa, com todos os seus problemas, as múltiplas situações e a diversidade de pessoas, com culturas e histórias diferentes, repercutindo na forma de enxergar o outro, os acontecimentos e as dinâmicas existentes. Assim, para ser um gestor escolar se faz necessário que a sensibilidade, o senso crítico e a empatia sejam ações presentes em seu cotidiano.

Nesse sentido, é válido ressaltar a necessidade de ter experiência docente antes de assumir a gestão de uma escola, uma vez que o profissional conhece o “chão” da sala de aula e tem uma visão pedagógica da realidade escolar. A escola é o local de formação para a vida social e, conseqüentemente, a gestão, os professores, os pais e os estudantes são responsáveis por essa construção, contribuindo para a mudança da cultura organizacional da escola e das dinâmicas políticas e sociais.

Para finalizar, foi questionado os gestores escolares quais eram os principais desafios enfrentados no contexto escolar. As repostas pontuaram para as seguintes reflexões:

Gestor A - “O processo educacional é algo complexo e exige do gestor cada vez mais atenção. Acredito que é possível destacar com desafiador: Manter a equipe motivada e com foco; Buscar uma relação de proximidade com as famílias destacando a importância da escola para a vida dos estudantes; Monitorar e incentivar a participação ativa dos estudantes nas aulas, uma vez que a escola que trabalho está situada no espaço rural e atende a comunidades de difícil acesso”.

Gestor B - “A forma de trabalhar com os alunos. São realidades diferentes e isso dificulta o trabalho pedagógico. Ter empatia e conhecer todos os alunos”.

Gestor C - “São inúmeros desafios, mas o principal é a ausência da comunidade escolar”.

Gestor D - “Acho que o maior desafio hoje é o pós-pandemia. Acho que essa recomposição e essa aceleração do processo e na aprendizagem está sendo um desafio. E eu acho também que é a ausência da família. Eu acho que hoje a gente é um desafio, porque cada vez mais a gente percebe que algumas famílias se omitem. De algumas situações e eu entendo como um desafio: manter a família conectada à escola”.

Gestor E - “Esses dois anos praticamente de pandemia eu acho que o desafio é de fazer com que todos os alunos sejam atendidos, de forma igualitária”.

Gestor F - “O período remoto, porque a escola está situada numa periferia e nem 30% dos estudantes participavam das aulas remotas. A escola não tinha como atender aos alunos e fazer com que eles interagissem diariamente. A assistência aos estudantes veio melhorar

depois que a secretaria disponibilizou um ônibus para que pudéssemos levar as atividades impressas e os livros didáticos aos estudantes”.

Gestor G - “São vários. Neste ano, destacou-se e se tornou bastante desafiadora a reforma estrutura da escola. Hoje, estamos divididos em dois locais e tem realmente sido um grande desafio”.

Gestor H - “Estimular competências e habilidades no século 21; incluir a tecnologia em sala de aula; motivar o corpo docente; manter o fluxo financeiro saudável; problemas de comunicação; incentivar a participação dos pais na rotina escolar; delegar tarefas.”

Gestor I - “São muitos os desafios, principalmente situações que estão fora do nosso alcance: falta de professor, problemas de água potável, merenda escolar, transporte escolar, problemas com a família, problemas de aprendizagem.”

Como é possível perceber, a escola pública tem diferentes desafios e cada gestor escolar, a partir de sua realidade, externou as suas questões, repercutindo em situações complexas que prejudicam o bom andamento das atividades pedagógicas e administrativas. O contexto em que a pesquisa foi desenvolvida, durante a pandemia, marcou significativamente as escolas, os profissionais e os estudantes, principalmente no cenário de desigualdade que a classe trabalhadora vive, não tendo condições de garantir o básico para a sua sobrevivência. No âmbito educacional, a pandemia revelou o quanto a falta de condições estruturais prejudicou a aprendizagem dos estudantes, dificultando o acompanhamento pelos docentes.

Para Gomes, Silva e Silva (2021, p. 93), “a complexidade das realidades existentes no Brasil dificulta os encaminhamentos políticos e pedagógicos, isso porque muitas famílias não dispõem de acesso à rede, às tecnologias e, na maioria dos casos da escola pública, os pais não conseguem contribuir com os filhos por não serem alfabetizados”. Para os autores, “percebe-se o quanto é denso os desafios da escola pública no desenvolvimento das atividades em tempos de pandemia e a complexa função que os gestores realizam” (Gomes; Silva; Silva, 2021, p. 93).

Situações diversas foram pontuadas pelos gestores escolares que necessitam ser refletidas, uma vez que muitas delas demandam à competência de questões externas, como por exemplo, a falta de professores, problemas de água potável a ser oferecida aos estudantes, merenda escolar, transporte escolar, enfim, são circunstâncias que repercutem no trabalho dos profissionais da educação e no processo organizacional da escola, mas que sem a atuação dos espaços macro, como as secretarias de educação, não é possível desenvolver um trabalho significativo.

Os problemas educacionais, como os citados pelos gestores, comprometem a qualidade da oferta da educação e a democratização (acesso, permanência e sucesso), bem como o papel da escola em garantir os direitos básicos aos estudantes. Para

Azevedo (1999, p. 154), “a democratização do acesso transcende, portanto, os padrões de ensino regular, passando por grandes investimentos, voltados aos segmentos normalmente esquecidos e excluídos”. Entre os excluídos é possível destacar os analfabetos, os portadores de necessidades especiais, as crianças de rua e os filhos da classe trabalhadora que não tiveram acesso à escolarização básica, às comunidades quilombolas e ribeirinhas, entre outros grupos.

Outros destaques feitos pelos gestores escolares, referem-se à dimensão da relação interpessoal e da mobilização para manter a equipe atuante e motivada, de modo que estejam em sintonia com as questões que são desenvolvidas pela escola. A cultura da participação e da mobilização é uma construção diária e que necessita de muita disposição dos gestores escolares para criar e manter o processo participativo.

O incentivo à participação dos pais na rotina escolar também está imerso no contexto da mobilização, uma vez que é uma cultura que necessita de tempo, de dinâmica coletiva e de compromisso para que os responsáveis possam estar envolvidos na escola. Para Lima (2013, p. 69), “a participação dos pais e de outros setores comunitários não representa algo que apenas seja adicional à organização da escola, para que melhorando-a ela permaneça, no essencial, igual àquilo que tem sido e que é”.

A busca pela aproximação dos pais e/ou responsáveis é o caminho para a construção de vínculos que necessitam ser realizados entre a escola e sua comunidade local, a fim de garantir os princípios democráticos na ação educativa, pois “a educação escolar para a democracia e para a cidadania, só é possível através de práticas educativas democráticas” (Lima, 2013, p. 69). Desse modo, cabe ao gestor escolar mobilizar todos os segmentos para estarem, juntos, na construção de uma escola na qual todos sintam-se parte e estejam alinhados ao projeto de educação e de homem proposto pelas comunidades local e escolar.

No contexto de algumas escolas de Palmeira dos Índios, estar na zona rural também é um desafio a ser enfrentado, por conta das dificuldades de condições sociais, de acesso às tecnologias, de estrutura dos prédios, entre outras questões. Nesse sentido, estar na gestão escolar de uma escola do campo é um desafio complexo, muito além dos que são vivenciados pelos profissionais da zona urbana, por suas questões peculiares. A educação, em suas diferentes dimensões, carrega consigo muitos dilemas que dependem da política macro e de ações hierárquicas, dificultando a democratização e a construção de uma educação pública de boa qualidade.

### Considerações finais

A educação, como dimensão complexa, carrega consigo diferentes circunstâncias que impactam na cultura organizativa da escola e na mobilização de construção de um modelo de educação que se faz no cotidiano das práticas educativas. No campo da gestão escolar e das políticas públicas educacionais, há uma forte influência no paradigma que se instaura em suas múltiplas dimensões (currículo, avaliação, formação, gestão) e nas orientações a serem vivenciadas na escola.

Desse modo, o objetivo da pesquisa foi refletir sobre a gestão escolar no contexto da educação pública, a partir da realidade do município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, compreendendo a gestão escolar como um processo complexo e dinâmico, desenvolvido nas relações humanas. Os resultados apontaram para um campo educacional que necessita de uma reconfiguração, por meio de reflexões e de organização no âmbito da gestão escolar, a fim de atender os preceitos postos pelos dispositivos legais que regulamentam a educação.

Em relação à forma de provimento ao cargo de gestor escolar, nota-se um modelo de indicação política, pautado nos interesses dos gestores municipais, com a finalidade de perpetuar episódios que estejam vinculadas ao projeto político partidário local. Essa ação não se configura em uma educação que visa à transformação, à autonomia e à democracia, divergente com os encaminhamentos políticos e educacionais do atual Plano Nacional de Educação (2014/2024).

Sobre a formação dos gestores escolares, os resultados mostraram que há pouca influência com o cotidiano vivenciado pelos profissionais, o setor responsável que deveria estar preocupado com a formação continuada dos gestores escolares não dialoga com eles para possibilitar experiências formativas que contribuam para o contexto da escola pública. Outra questão, apontada pelos participantes, é a preparação antes de atuar como gestor escolar que não há, dificultando a atuação do profissional que está à frente das escolas.

Os desafios evidenciados pelos gestores escolares são de dimensões política, administrativas e pedagógica. Notou-se uma forte demanda que necessita ser sanada pelos gestores municipais, a partir das políticas educacionais, pois são responsabilidades deles, como as questões de reformas, merenda e de transporte escolar. Outro fator administrativo pontuado foi o desafio vivenciado pelos gestores escolares que trabalham na zona rural, pois são escolas que necessitam de maiores

investimentos estruturais, água potável, melhoria na democratização (acesso, permanência e sucesso) e condições de trabalho para os profissionais.

A escola é o espaço de aprendizagem coletiva, de decisões compartilhadas e de construção de possibilidades para alcançar a emancipação humana, social, econômica, política e cultural, dimensionado oportunidades nas diversas relações. Nesse contexto, a escola pública, por receber os filhos da classe trabalhadora, necessita estar em sintonia com um projeto de transformação e de rompimento com a exploração e a subserviência.

Ao gestor escolar, nesse cenário, cabe a tarefa de estar estabelecendo ações que mobilizem as comunidades local e escolar, construindo possibilidades de atuação democrática para todos os segmentos e atuando em uma posição de compartilhamento nas decisões. Essas práticas requerem uma formação crítica e reflexiva, pois sem elas não é possível de vivenciar uma educação que inclua os que formam a escola.

A formação continuada em uma perspectiva crítica possibilita ações contra hegemônicas que vão além das orientações neoliberais, por meio da cultura de resultados, do currículo prescrito e na formação pragmática, em um direcionamento unilateral, com foco na servidão do sistema capitalista e desumano. A problemática que está posta para a educação e, conseqüentemente, à gestão escolar é vivenciar uma prática educativa humana, feita com e para pessoas que têm sonhos, anseios e aspirações individuais e coletivas. Estabelecer e vivenciar objetivos que mobilizem esses sentimentos é a principal provocação daqueles que estão no chão da escola pública. Eis, portanto, o desafio!

### Referências

ALBUQUERQUE, A. E. M. *O princípio da gestão democrática na educação pública*. Brasília: Líber Livro: Faculdade de Educação de Brasília, 2012.

AZEVEDO, J. C. Escola Cidadã: a experiência de Porto Alegre. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, M. R. T. (Orgs.). *Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

BRASIL. *Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil*. 53. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 05 dez. 2021.

BRASIL. *Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014.

BRASIL. *Lei nº 2.461/2022, em 10 de maio de 2022* - Dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta, de Diretores Gerais e Diretores Adjuntos das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Palmeira dos Índios/AL e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Palmeira dos Índios - AL, 10 de maio de 2022.

CABRAL NETO, A. Gerencialismo e Gestão Educacional: cenários, princípios e estratégia. In: FRANÇA, M.; BEZERRA, M. C. (Org.). *Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020): diálogos e perspectivas*. Brasília: Liber livro, 2009.

CURY, C. R. J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. *Cadernos de Pesquisa*, n.116, p.245-262, jun. 2002.

FERREIRA JR. A.; BITTAR, M. Educação e ideologia tecnocrática na ditadura militar. *Cad. Cedes*, Campinas, vol. 28, n. 76, p. 333-355, set./dez. 2008.

GOMES, E. P. S.; SILVA, A. V.; SILVA, G. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. In: DIÓGENES, E. M. N.; PEREIRA, M. B. N.; SANTOS, I. M. (Orgs.). *Políticas Educacionais na Era do Ultra (neo)liberalismo*. Curitiba: CRB, 2021.

LIMA, L. C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, L. C. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, H. *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

LÜCK, H. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2018.

PARO V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SANTOS, E. L.; SILVA, G.; PALMEIRA, L. L. L. A importância da gestão escolar no planejamento educacional: um estudo de caso no município de Palmeira dos Índios/AL. In: ASSIS, A. E. S. Q. *et al.* (Orgs.). *Temas de Política Educacional: comemoração dos 30 anos do Laboratório de Políticas Públicas e Planejamento Educacional - LaPPlanE*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.

SILVA, E. E. G.; SILVA, G. A gestão escolar democrática como processo de construção. In: SILVA, G.; PALMEIRA, L. L. L. (Orgs.). *Os (des)caminhos da escola pública: os seus percursos frente a uma retomada democrática*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2023.

SILVA, G.; LELIS, C. R. S. As orientações da política educacional e suas interfaces na escola pública. *Educação Básica em Revista*, v. 8. n. 1, p. 3-14, 2022.

WERLE, F. *Conselhos Escolares - Implicações na gestão da Escola Básica*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.