



**A Integração da Gestão Escolar nas Diferentes Modalidades de Ensino:
Desafios e Estratégias para uma Educação Inclusiva e de Qualidade**
The Integration of School Management in Different Teaching Modalities: Challenges and
Strategies for Inclusive and Quality Education

Jacyguara Costa Pinto¹ Arlène Barbosa Tavares Ferreira² Albina Lopes Carneiro³
Elcione Cardoso de Melo Del Castilo⁴ Elisangela Vaz de Sales⁵ Izete de Souza Alves⁶
Margarete Oliveira Pereira⁷ Raimundo Júnior Pereira de Almeida⁸
Maria de Lourdes Miranda de Almeida⁹ Rivaldo Silva Santos¹⁰ Valcinei Rodrigues Pereira¹¹

Submetido: 10/09/2024 Aprovado: 15/10/2024 Publicação: 21/11/2024

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar a gestão escolar e suas propostas para ser aplicada em todas as modalidades de ensino. Utilizou-se a pesquisa de revisão de literatura, de abordagem qualitativa, do tipo descritiva. Os resultados analisaram o processo de implantação da gestão escolar no Brasil, priorizando-se o viés histórico e conceitual, e abordar sobre a gestão escolar sob o enfoque de suas tipologias e características teóricas (democrática, participativa, projeto pedagógico e docência em sala de aula). Assim, concluiu-se que o perfil do diretor e da gestão escolar são elementos que se adicionam a um conjunto de outros aspectos responsáveis pelos resultados escolares, mas não deixam de serem variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis, permitindo-se dessa forma considerar que há uma espécie de efeito gestão nas escolas públicas de educação básica no Brasil.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Equidade Educacional. Modalidades de Ensino.

ABSTRACT

The objective of this article was to analyze school management and its proposals for implementation across all teaching modalities. A literature review research approach was used, with a qualitative and descriptive methodology. The results examined the process of implementing school management in Brazil, with a focus on its historical and conceptual aspects, and explored school management from the perspective of its typologies and theoretical characteristics (democratic, participatory, pedagogical project, and classroom teaching). It was concluded that the profile of the school principal and the management practices are elements that, alongside other factors, contribute to educational outcomes. However, they remain important variables for understanding student performance, suggesting the presence of a kind of "management effect" in public basic education schools in Brazil.

Keywords: School Management, Educational Equity, Teaching Modalities.

¹ Doutor em Ciências da Educação. jacyguaracosta@gmail.com

² Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, arlenny.tavares@gmail.com

³ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, albina.enzo@gmail.com

⁴ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, elcione.melo@hotmail.com

⁵ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, eleino.ed@hotmail.com

⁶ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, izetealvessousa@gmail.com

⁷ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, oliveira.mcp@gmail.com

⁸ Mestrando em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, almeidabem@hotmail.com

⁹ Mestranda em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, lourdes-miranda@uol.com.br

¹⁰ Mestrando em Ciências da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, silverivaldo803@gmail.com

¹¹ Mestrando em Ciência da Educação, pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, valcineip@gmail.com

1. Introdução

A gestão escolar é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer sistema educacional. Ela envolve a administração de recursos humanos, materiais e pedagógicos, além de ser responsável pela implementação de políticas e práticas que garantem o bom funcionamento da escola e o alcance dos objetivos educacionais.

Contudo, a diversidade de modalidades de ensino – que inclui educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e EJA (Educação de Jovens e Adultos) – traz desafios significativos para a gestão escolar. Cada modalidade tem suas próprias especificidades, demandas e características, exigindo uma gestão flexível, adaptável e inclusiva.

Embora existam políticas educacionais que visam a promoção de uma educação inclusiva e de qualidade, a integração dessas propostas de gestão escolar nas diversas modalidades de ensino não é uma tarefa simples. Muitas vezes, as estratégias de gestão se mostram desarticuladas ou não atendem adequadamente às necessidades de todas as modalidades.

A falta de uma abordagem unificada e eficaz pode prejudicar o desenvolvimento de um ambiente educacional que favoreça a equidade e a inclusão de todos os estudantes, especialmente aqueles em contextos de maior vulnerabilidade social ou com necessidades educacionais especiais.

A importância de integrar a gestão escolar de forma eficaz em todas as modalidades de ensino está relacionada à busca por uma educação que seja verdadeiramente inclusiva e que garanta a qualidade do ensino para todos.

A partir do momento em que as diferentes modalidades de ensino (como a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e EJA) possuem características e necessidades distintas, a gestão escolar precisa ser sensível e adaptável a essas diferenças, criando estratégias específicas para cada contexto.

Em um país como o Brasil, com grande diversidade social, cultural e econômica, garantir que a gestão escolar atenda de maneira equitativa a todos os estudantes é fundamental para o cumprimento dos direitos educacionais previstos pela Constituição e pelas políticas públicas.

A educação de qualidade, acessível a todos, é um dos pilares para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Assim, é imprescindível estudar os desafios enfrentados pelas escolas para implementar propostas de gestão que integrem diferentes modalidades de ensino, considerando a realidade local e a diversidade de alunos.

Diante desse contexto, o problema central que norteia este estudo é: ****Como a gestão escolar pode ser integrada de forma eficaz nas diferentes modalidades de ensino, superando desafios e implementando estratégias que garantam uma educação inclusiva e de qualidade para todos os estudantes?***

O objetivo geral deste artigo foi analisar a gestão escolar e suas propostas para ser aplicada em todas as modalidades de ensino.

Em relação aos objetivos específicos, buscou-se: processo de Implantação da Gestão Escolar no Brasil: Viés Histórico e Conceitual; Análise da Gestão Escolar sob o Enfoque das Tipologias e Características Teóricas; Desafios e Estratégias para a Implantação de uma Gestão Escolar Inclusiva e de Qualidade nas Diversas Modalidades de Ensino.

2. Materiais e Métodos

Trata-se de um estudo metodológico, dividido em duas etapas, em que, se utilizou o estudo de revisão integrativa da literatura, no Google Acadêmico e nas bases de dados como: Google Acadêmico, utilizando-se os seguintes Descritores: gestão escolar, equidade educacional, modalidades de ensino.

No Google Acadêmico, em sua barra pesquisa foram inseridos os termos da pesquisa, e no dia 05 de novembro de 2024, as 11:56 aconteceu a busca de estudos, sendo identificados 57.400 estudos, sendo alto quantitativo para a elaboração deste artigo.

Dessa forma, foram adotados os seguintes critérios: a) o critério de publicações “desde 2023”, resultando em 7.700 resultados identificados; b) foi especificado, “pesquisa páginas em português” sendo 7.440 estudos; c) seleção da opção “artigos de revisão” definindo o universo da pesquisa em 150 estudos publicados, os quais foram lidos sistematicamente os seus resumos e, definido o uso de 10 estudos como amostra da pesquisa.

A análise dos dados ocorreu com base na análise de conteúdo das obras selecionadas. E sendo, portanto, organizadas três categorias de análises: políticas públicas e ações pedagógicas na educação do campo, desafios enfrentados pelos educadores nas áreas rurais, e, impacto da educação contextualizada nas comunidades rurais.

3. Processo de Implantação da Gestão Escolar no Brasil: Viés Histórico e Conceitual

A gestão escolar e a educação brasileira são temas que em constante discussão pelos principais teóricos da atualidade, como por exemplo, Luce; Medeiros (2006), Dourado (2006) entre outros a serem citados, que enfatizam em seus estudos algumas questões, como: a história da gestão escolar, a organização do sistema escolar, a relação da escola com a comunidade e com o Poder Público, as diferentes concepções voltadas à relação e à organização do espaço da escola pública e particular, além das responsabilidades dos personagens envolvidos no ato educacional.

Toda a história da educação no Brasil teve seu início em 1549, com a chegada dos jesuítas, os quais criaram: escolas elementares, secundárias, seminários e missões. O objetivo do jesuítas era unir relações de Poder do Estado com valores da religiosidade.

Não se pode esquecer que esta terra colonizada era habitada pelos indígenas que possuíam uma educação, a qual foi interrompida pela vinda dos jesuítas, que logo perceberam que para alcançar os objetivos de catequizar necessitariam ensinar os indígenas a ler e escrever sua língua. Assim, os valores portugueses foram alcançando todo o país, até se estabelecer no ambiente Amazônico (Carvalho Jr.; Aguiar Jr, 2008).

A educação dos portugueses só se desenvolveu porque existia um documento que a organizava, este documento se chamava “Ratio Studiorum” , e resguardava os métodos e procedimentos para o ensino de primeiras letras, o curso elementar, mantinha os cursos de letras e filosofia, considerados secundários, curso de teologia e ciências sagradas de nível superior (somente para sacerdotes).

Entretanto, Guiraldelli Jr. (2001) afirma que a educação dos jesuítas deixou de herança 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários, além de escolas de primeiras letras espalhadas em todas as cidades da colônia brasileira. Estes tiveram um fim trágico, foram expulsos do país. A educação no Brasil dissolve-se diante os interesses políticos, enquanto os jesuítas obtinham interesses de servir em função da fé e Pombal desejava reerguer Portugal em 1759.

Ao se analisar aspectos históricos da gestão escolar se deve voltar, segundo Lombardi (2005), a meados do século XVIII no ano de 1759, quando foi criada a função de Diretor Geral de Estudo, profissional que pela primeira no Brasil, dispunha a função de nortear os processos fiscalizatórios do ensino e da qualidade nos processos seletivos dos professores que iriam ministrar nessas escolas, assim surgia pela primeira vez, em terras brasileiras, a primeira característica de um gestor educacional.

Sendo assim, Lombardi (2005) diz que por volta do ano 1808 o cargo de Diretor Geral de Estudo passou a se dirigir, direta e unicamente, ao rei, sendo somente esta sua autoridade e total subordinação, dessa forma, o status do cargo foi elevado, conquistando o patamar funcionar de administrador, controlador e fiscalizador dos processos de organização da escola do Império. Até que em 1851, esse cargo recebe uma nova nomenclatura, passando a se chamar “Inspetor Geral de Instrução Pública”.

Nesse sentido, tanto Lopes (2003) como Lombardi (2005) expõem a mesma informação, ao confirmarem que em 1894 aconteceu a criação dos chamados Grupos Escolares, cujo nos quais, existia a função de Diretor, com nomeação expressa realizada pelo governo. O qual só sofreu modificação com o início do Estado do Novo comandado por Getulio Vargas e com o início das reformas educacionais brasileiras (Gustavo Capanema e outras), criando-se em 1933 a

função de Diretor de Escola, cargo idealizado para ser escolhido livremente pelo governo.

A partir de então, a escola brasileira e sua gestão passa por um intenso processo de reavaliação e requalificação, visando melhorar o sistema e os processos educacionais. Assim, adentra a década de 1940 com a realização do primeiro concurso público para o cargo de Diretor de Escola. Nessa época, a administração clássica apresentou teorias para alcançar maior eficiência e racionalização na administração escolar.

Nas décadas de 1950 e 1960 se destaca em âmbito político educacional o ideal de autonomia da escola, ou seja, lutava-se socialmente para reivindicar aos educadores para implementarem nas propostas curriculares não somente o conteúdo tradicional, mas também: alternativas pedagógicas para redução da evasão e da repetência; valorização da qualidade da escola pública em geral, sujeita a rituais, arcaísmos e burocratismos das medidas administrativas (KRAWCZYK, 1999).

Segundo Luce; Medeiros (2006), o principal debate sobre gestão começou a aparecer a partir de 1970 quando a classe trabalhadora passou a lutar por direitos nas esferas do trabalho e familiares, nesse caso, inserindo no debate público a qualidade da educação ministrada aos filhos, propondo que fossem matriculados, à época, na escola de ensino público. Ademais, colocaram em debate e reflexão, as razões para a péssima qualidade no ensino, a falta de vagas nas instituições públicas, as altas taxas de reprovação, a enorme evasão escolar, como também as precárias condições das instalações físicas e a demanda limitada de profissionais capacitados no magistério.

Na década de 1980, os professores das escolas públicas de redes estaduais começam a se organizar em sindicatos, conquistando status e espaço social suficientes para obterem suas primeiras vitórias e direitos, como: planos de cargo e carreira com valorização da formação; questionamentos da organização burocrática e hierárquica da gestão escolar; denúncias ao sistema de apadrinhamentos políticos existentes nas escolas.

Exatamente nesse momento em que se luta pela democracia, é quando, surge os ideais mantenedores da gestão escolar sob o viés teórico da gestão democrática, ou seja, uma visão politizada de gestão aberta, participativa e construtivista da qualidade do processo educacional e de melhoramento da escola brasileira. Na década de 1980 aconteceu o processo de reordenamento da escola segundo os preceitos da Constituição Federal (Brasil, 1988), instaurando o ambiente democrático no âmbito institucional escolar, na política pedagógica, na mobilização popular ao impor maiores graus de abertura as modalidades de gestão em regimes tradicionais, que se criam novas maneiras de participação e alavancaram para o reconhecimento das ações e dos direitos da plena cidadania,

Foi com a Constituição Federal (Brasil, 1988) que se tornou possível usar a crise sócia

econômica institucional para garantir espaços em conteúdos de relevância em função aos desarranjos e limitações dos poderes constituídos e nos demais segmentos sociais. Apesar das baixas, em termos de progressão. Também podemos contabilizar que essa lição não foi desperdiçada. Da mesma maneira aconteceu com as Constituições Estaduais e na elaboração das Leis Orgânicas nos municípios, as quais refletiram progressos de grande dimensão norteando ao atendimento da massa populacional.

Santos (2007), ressalta que por outro lado, ainda que considerando o avanço no acesso à escola conquistado na última década, as estatísticas e a observação direta de nossa sociedade evidenciam a situação ainda crítica do campo educacional, considerando o nível de aprendizagem e de vivência de uma gestão plenamente democrática. São situações que de fato e de direito que nos chamam à luta constante por maior intensidade democrática na e pela educação.

4. Análise da Gestão Escolar sob o Enfoque das Tipologias e Características Teóricas

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações cotidianas que visam à participação social: na formulação de políticas educacionais; nos processos de planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações, nos momentos de avaliação.

É difícil falar de gestão democrática quando não estão mesclados em um cenário, pelo menos em maioria, alguns instrumentos considerados essenciais, quais sejam: processos de construção e gestão participativa das políticas públicas educacionais; tanto em nível mais amplo, como na especificidade do projeto político pedagógico de cada unidade escolar; conselhos com representações de diferentes segmentos sociais com caráter deliberativos e fiscalizador adjunto a participação da comunidade escolar na escolha do gestor da instituição de ensino pelo menos na educação básica tendo a garantia de descentralização de recursos financeiros públicos.

Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura sócio econômico da sociedade capitalista que vivemos. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social” (PARO, 1997, p. 149).

Padilha (1998) avalia que dentre essas possibilidades, a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios políticos clientelistas. O concurso ainda que coíba o apadrinhamento político, acaba sendo democrático apenas para os candidatos, já que o diretor escolhe a escola, mas a escola não escolhe o diretor,

desvestindo esse processo do seu caráter político.

Nesse sentido, Dourado (2006), argumenta que a administração escolar, por não se resumir à dimensão técnica, mas por configurar-se em ato político, deve contemplar a participação da comunidade, o que está prejudicando na modalidade de concurso. Mesmo assim alerta que a eleição, enquanto canal legítimo na luta pela democratização da escola tem suas limitações ligadas ao sistema representativo. O exercício da função do diretor deve ser acompanhado por outras estratégias que ampliem os horizontes da democratização, pela participação no planejamento e controle da organização.

Na atualidade as reformas mundiais, que são apoiadas por instituições que financiam as políticas educacionais, há uma intenção clara de dissociar o diretor, por vezes concebido como “administrador”, da atividade docente. A proposta de “profissionalização” dessa função, compreendida como um cargo a ser ocupado por especialista. O concurso público para diretor acaba por consolidar essa cisão entre o profissional docente e o profissional gestor.

Gestão Participativa. Para Gandin; Gandin (2000), participação é construir conjuntamente, ou seja, no processo educativo participativo todos têm sua palavra a dizer. Face a isto, a participação, no processo decisório, de alunos, professores, pais, determina nova orientação da ação pedagógico administrativa da escola.

Complementado tais considerações, Marques (1987, p. 40-49) afirma ser pela participação dos alunos que geralmente surgem as melhores propostas e estratégias pedagógicas, sendo este envolvimento discente essencial para garantir eficiência e qualidade no processo educacional e na escola. Sendo assim, a democracia participativa é hoje uma aspiração de todos, seja das pessoas individualmente, seja de grupos coletivamente.

De acordo com Luck et al. (2000), a gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório. Em organizações democraticamente administradas, inclusive escolas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de metas para o alcance dos objetivos que servirão na solução de problemas e na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades dos educandos. Ao se referir a escola e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

5. Desafios e Estratégias para a Implantação de uma Gestão Escolar Inclusiva e de Qualidade nas Diversas Modalidades de Ensino

A concepção de gestão já pressupõe em si a ideia de participação, isto é, da ação conjunta de pessoas analisando situações, decidindo a respeito do direcionamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Luck et al., 2000).

Há a possibilidade de se praticar a gestão escolar pura e simplesmente como uma administração modernizada, atualizada em seus aspectos externos, mas mantendo-se a antiga ótica de controle sobre pessoas e processos. Esta é a razão de se analisar a questão da participação em destaque, mesmo porque já se tem informações de práticas de gestão participativa pelas quais os participantes do contexto organizacional são apenas convidados a praticar a participação e discussão em grupo sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (Luck et al., 2000).

Bordenave (1994), diz que o entendimento da participação é considerada como uma importante estratégia política tanto pelos setores progressistas como por aqueles tradicionalmente não tão favoráveis ao avanço das forças populares, ao reconhecimento da igualdade de direitos, inclusive de condições de vida e de educação para todos. Há uma grande necessidade de envolvimento das famílias no processo educativo e no cotidiano dos alunos, que vai muito além do acompanhamento das notas ou das conversas com os professores.

A participação dos pais através dos conselhos escolares no dia a dia da vida escolar dos alunos para acompanhar o progresso e o desenvolvimento sobre questões administrativas e da educação escolar. Através dos conselhos é possível envolver a comunidade e estimulá-la a acompanhar os estudos de seus filhos e os acontecimentos que ocorrerão na escola.

6. Conclusão

Na atualidade, tem se muito discutido a gestão e o ensino, sobretudo relacionado às escolas públicas. Os profissionais conscientes de seu papel que desempenham geralmente não se contentam com uma ação pedagógica desestruturada, devido que o ensino escolar faz parte de um contexto social em educação.

O campo educacional defendeu a inclusão do princípio da gestão democrática na Constituição, formalizada para as escolas oficiais no art. 206, VI da Constituição Federal de 1988 e recolocado no art. 3º, VIII da LDB de 1996. No conjunto da LDB, a vinculação entre teoria e prática é colocado como próprio da educação. Assim, apenas através de uma prática que articule a participação de todos, o desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sócio-

político é efetiva uma gestão democrática.

Os pais desejam que seus filhos aprendam bem, que não aprendam coisas erradas, que os conhecimentos, as habilidades, os valores tenham serventia para a vida; ou seja, desejam uma escola em que os alunos estejam motivados para estar nas aulas e se envolvam com afinco nas atividades da classe. Através do desenvolvimento do espírito cooperativo, o educador estará contribuindo para que os alunos participem ativamente da transformação da sociedade.

Neste fato parece estar implícita a importância da administração colegiada, não apenas como instância de natureza administrativa, mas como mediação de uma prática pedagógica e política. Nesse sentido, a gestão colegiada é entendida como condição para recuperar a função essencial das escolas públicas. As escolas precisam ser mais bem organizadas e bem administradas para melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos alunos. Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógicos didáticos que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos em suas aprendizagens.

Finalmente, é preciso estar claro que a melhora das práticas de gestão, participação dos professores e os processos democráticos somente tem sentido se estiverem diretamente associados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem.

O perfil do diretor e da gestão escolar são elementos que se adicionam a um conjunto de outros aspectos responsáveis pelos resultados escolares, mas não deixam de serem variáveis importantes para a compreensão dos resultados estudantis, permitindo-se dessa forma considerar que há uma espécie de efeito gestão nas escolas públicas de educação básica no Brasil.

Há urgência em desestruturar velhas práticas pedagógicas que, ao se cristalizarem, tornam-se um “ranço” na educação. Compreender o verdadeiro sentido de uma visão pedagógica humanitária é desenvolver uma educação voltada para a realidade, para uma vida centrada num espírito crítico, reflexivo e criativo. O profissional de educação tem o seu papel de relevada importância neste processo, quando ele atua como interventor na aprendizagem, trazendo para seus discípulos, o conhecimento já sistematizado para que o aluno atue sobre ele, reelaborando, recriando criticamente e transformando-os em vida para ser compartilhada em sua comunidade.

É preciso melhorar a qualidade do ensino através de currículos adequados, conteúdos articulados com a realidade social, objetivos únicos e definidos, adequação metodológica, qualificação docente, administração colegiada entre outros.

Referências

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da Educação. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

BORDENAVE, J. O que é participação. 8ª ed. São Paulo: Braziliense, 1994.

BRASIL. Constituição da República Federal do Brasil, sancionado em 10 de Janeiro de 1988.

CARVALHO JR., G. D. e AGUIAR JR, O. G. Os campos conceituais de Vergnaud como ferramenta para o planejamento didático. Caderno Brasileiro de Ensino de Física. v. 25, n. 2: p. 207-227, ago. 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da Educação no Brasil. São Paulo: Cortez, 2006.

GANDIN, Danilo. GANDIN, Luís A. Temas para um Projeto Político Pedagógico. Petrópolis: Sal e Terra, 2000.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educ. Soc., Campinas, v. 20, n. 67, Aug. 1999.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 11–19, ago. 2005.

LOPES, Natalina Francisca Mezzari. A função do diretor do ensino fundamental e médio: uma visão história e atual. Campinas, SP: Dissertação (mestrado) – UNICAMP, Faculdade de Educação, 2003.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS Isabel Letícia P. Gestão Escolar Democrática: Concepções e Vivências, Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

LUCK, Heloísa et al. A Escola Participativa: o Trabalho do Gestor Escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MARQUES Juracy C. Administração Participativa. Porto Alegre: Sagra, 1987.

PADILHA, P. R. Diretores e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: MEC, 1998, p. 67-78.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Ática, 1997.

PINTO, Jacyguara Costa et al. Promovendo a inclusão na Educação Infantil: abordagem da alfabetização para crianças surdas. Revena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem, v. 7, p. 201-210, 2023.

PINTO, Jacyguara Costa et al. Educação especial e metodologias voltadas para a inclusão de alunos com deficiência intelectual no ensino regular. Revena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem, v. 9, p. 391-402, 2024.

SANTOS, Roberto dos Clovis. A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade. São Paulo: Editora Cengage Learning. 2007.

TOBIAS, J. A. História da Educação Brasileira. 3. ed. São Paulo: IBRASA, 1986.

TOLEDO César de Alencar Arnaut de, RUCKSTADTER Flávio Massami Martins. Ratum Studiorum. Brasília: Polida, 2016.