

Gestão escolar democrática e participativa

Democratic and participatory school management

Gestión escolar democrática y participativa

António Bento¹

Instituto Superior Politécnico de Humanidades e
Tecnologias Ekuikui II, Huambo, Angola
wilsoncursos@hotmail.com

Resumo

O presente artigo aborda a importância da gestão escolar democrática e participativa no contexto educativo contemporâneo. Explora a evolução conceitual da gestão escolar, desde as raízes da administração até a dinâmica da gestão educativa. Destaca as diversas dimensões da gestão escolar, como administrativa, pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. Enfatiza a autonomia, participação ativa e a mudança de paradigma na relação entre escola e comunidade. O papel dos diretores escolares é crucial na liderança participativa. O artigo também discute desafios e perspectivas, ressaltando a importância da cultura participativa na superação de resistências à mudança. Conclui destacando a necessidade imperativa de fortalecer a gestão escolar democrática para moldar um sistema educativa capaz de formar cidadãos críticos e participativos.

Palavras Chaves: Gestão escolar democrática, Participação ativa, Autonomia escolar

Abstract

This article addresses the importance of democratic and participatory school management in the contemporary educational context. It explores the conceptual evolution of school management, from the roots of administration to the dynamics of educational management. It highlights the various dimensions of school management, such as administrative, pedagogical, financial resource management and people management. It emphasizes autonomy, active participation and the paradigm shift in the relationship between school and community. The

¹ Doutorando no Curso de Educação da Universidade Lusófona de Lisboa.



role of school principals is crucial in participatory leadership. The article also discusses challenges and perspectives, highlighting the importance of a participatory culture in overcoming resistance to change. It concludes by highlighting the imperative need to strengthen democratic school management in order to shape an educational system capable of forming critical and participatory citizens.

Key words: Democratic school management, Active participation, School autonomy

Resumen

Este artículo aborda la importancia de la gestión escolar democrática y participativa en el contexto educativo contemporáneo. Explora la evolución conceptual de la gestión escolar, desde las raíces de la administración hasta la dinámica de la gestión educativa. Destaca las distintas dimensiones de la gestión escolar, como la administrativa, la pedagógica, la gestión de los recursos financieros y la gestión de las personas. Hace hincapié en la autonomía, la participación activa y el cambio de paradigma en la relación entre la escuela y la comunidad. El papel de los directores de escuela es crucial en el liderazgo participativo. El artículo también aborda los retos y las perspectivas, haciendo hincapié en la importancia de una cultura participativa para superar la resistencia al cambio. Concluye subrayando la imperiosa necesidad de reforzar la gestión democrática de los centros escolares para configurar un sistema educativo capaz de formar ciudadanos críticos y participativos.

Palabras clave: Gestión escolar democrática, Participación activa, Autonomía escolar

INTRODUÇÃO

No cenário educativo contemporâneo, a gestão escolar emerge como um elemento crucial para o desenvolvimento pleno do ensino e da educação. A crescente importância atribuída à gestão democrática e participativa reflete a compreensão de que a eficácia das instituições de ensino não se limita apenas à administração tradicional, mas sim à integração ativa e consciente de diversos atores, como diretores, professores, supervisores, pais, estudantes e a comunidade escolar como um todo. Este artigo procura explorar a evolução conceitual da gestão escolar, desde as raízes da administração até a dinâmica e mutável natureza da gestão educativa.

A história da gestão escolar remonta a um período em que as práticas administrativas eram muitas vezes marcadas por autoritarismo e uma hierarquia rígida. Antes do surgimento do termo "administração", as sociedades antigas já estavam envolvidas em



atividades administrativas, procurando resolver problemas comuns que surgiam em diferentes contextos sociais. A administração, nesse sentido, era vista como sistemática, constante e imutável, com ênfase na objetividade para garantir uma visão realista e imparcial.

No entanto, à medida que a sociedade evoluiu, as instituições educativas reconheceram a necessidade de uma abordagem mais dinâmica e participativa na gestão escolar. A gestão, diferentemente da administração, foi percebida como um conceito em constante mudança, adaptando-se à natureza específica e aos objectivos mais amplos da educação. A gestão educativa, portanto, transcendeu a simples aplicação de métodos empresariais para abraçar uma visão sistémica, integrando políticas educativas, autonomia escolar, processos participativos e articulação das diversas dimensões do ensino.

A gestão escolar democrática surge como uma resposta crítica ao carácter conservador e autoritário da administração escolar. Esse movimento não apenas procura eficiência administrativa, mas compromete-se com a democratização do ensino e a transformação social. A gestão democrática reconhece a importância da participação consciente e esclarecida de todos os membros da comunidade educativa nas decisões sobre a orientação, organização e planificação do trabalho escolar.

A autonomia e a participação emergem como características essenciais da gestão escolar democrática. A lógica subjacente é orientada pelos princípios democráticos, reconhecendo a importância da atuação democrática de todos os órgãos colegiais e a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Directores, professores, supervisores, pais, estudantes e a comunidade escolar são considerados sujeitos ativos nesse processo, onde a clareza e a responsabilidade são fundamentais para uma participação efectiva.

A gestão escolar é um conceito abrangente que abarca diversas dimensões, indo além das práticas administrativas tradicionais: ela inclui facetas administrativas, pedagógicas, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. A promoção da aprendizagem dos estudantes é um dos objetivos centrais, reconhecendo que a qualidade do ensino está intrinsecamente ligada à eficácia da gestão.

Na perspectiva de diversos estudiosos, as características organizacionais da escola desempenham um papel crucial na qualidade da aprendizagem dos alunos. A liderança dos dirigentes, práticas de uma gestão participativa, o ambiente escolar, a criação de condições adequadas para o ensino e a aprendizagem, a cultura organizacional e o



relacionamento entre os membros da escola são factores que impactam directamente a qualidade educativa. A gestão democrática, portanto, não é apenas uma abordagem administrativa, mas uma estrutura que visa criar condições propícias para o sucesso dos estudantes.

Apesar dos avanços e benefícios evidentes da gestão escolar democrática, não se pode ignorar os desafios enfrentados na implementação dessa abordagem. A resistência à mudança, a necessidade de preparação e capacitação dos gestores escolares e a importância de uma cultura participativa são obstáculos que demandam atenção e estratégias específicas.

No entanto, as perspectivas para a gestão escolar democrática são optimistas, considerando-a como um caminho para uma educação mais inclusiva e equitativa. A participação ativa de todos os envolvidos na escola, liderada pelos directores escolares, é destacada como essencial para superar esses desafios. A gestão escolar democrática não é apenas uma aspiração; é uma necessidade imperativa para moldar um sistema educativo capaz de formar cidadãos críticos, participativos e aptos a enfrentar os desafios da sociedade contemporânea em constante transformação.

METODOLOGIA

Neste artigo optamos por uma investigação de tipologia mista. Como sustentam Dal-Farra e Lopes (2013, pp. 67), “a conjugação de elementos qualitativos e quantitativos possibilita ampliar a obtenção de resultados em abordagens investigativas, proporcionando ganhos relevantes para as pesquisas complexas realizadas no campo da Educação”. Através deste tipo de pesquisa, é possível obter, quantitativamente, dados numéricos e, qualitativamente, conceitos, atitudes e opiniões dos respondentes sobre o problema que se procura conhecer mais profundamente (Flick, 2007).

Nesta investigação, recorreremos ao Projeto Pedagógico de uma escola, uma vez que este documento estruturante é uma fonte importante para compreender o modelo de gestão praticado.

Para a realização desta investigação, e com base em Gil (2021) optamos por entrevista estruturada ao gestor/diretor de uma escola. Esta opção deve-se ao facto das entrevistas se desenvolverem a partir de uma relação fixa de questões, cuja ordem e redação permanecem constantes para todos os entrevistados.



Antes de dar início ao processo da recolha de dados, a partir de nossas leituras, elaboramos o guião da entrevista. Previamente foi solicitada a respetiva autorização para a sua realização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do conceito aos protagonistas da gestão escolar

Actualmente, a gestão escolar recebe grande destaque a nível mundial, tornando-se cada vez mais clara e imperativa a necessidade dos estabelecimentos escolares adoptarem uma gestão democrática e participativa para que haja o desenvolvimento pleno do ensino e da educação como um todo. A gestão escolar deve ser vista em várias componentes, tais como administrativa, pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas.

Desde há muito tempo que a administração é importante para as diversas organizações, sejam elas empresas ou escolas. Antes do surgimento do termo administração, a sociedade antiga já exercia alguns actos de administrar, surgido através das sociedades primitivas. De acordo com Martins (1999) administração surge da grande necessidade de resolver problemas de interesse em comum que existiam nas diferentes sociedades antigas.

Para Lück (2009) a administração é classificada como sistemática, constante e imutável. As conclusões estão assentes na objectividade condicionando uma visão realista e imparcial sem deixar que aspetos exteriores interfiram. Neste sentido, a tarefa do administrador é ser imparcial de forma a desempenhar corretamente a sua função. Por sua vez, o conceito de gestão, ao contrário da administração, é dinâmico, encontrando-se em constante mudança.

Desta forma, e passando para a organização escolar, a gestão educativa contempla uma natureza e características próprias, isto é, tem um propósito mais amplo do que a simples aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem obtidos (Dourado, Moraes, & Oliveira, 2011).

“O termo gestão ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistémica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e

diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos” (Libânio 2008, p. 15).

Na gestão escolar os directores, professores, supervisores, pais, estudantes e comunidade escolar são encarados como sujeitos ativos deste processo, para que sua participação ocorra com clareza e com responsabilidade. Uma das características da gestão escolar é a autonomia e a participação.

A este respeito, Lück (2013, p. 36) afirma que:

“A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planeamento do seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do seu processo de implementação”.

Na opinião de Freitas “o conceito de gestão escolar surgiu no momento de crítica ao carácter conservador e autoritário da administração escolar” como forma de reforçar o seu comprometimento “com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola” (cit. por Machado, 2012, p. 73).

A escola de hoje se quiser alcançar resultados satisfatórios precisa mudar o paradigma da sua forma de gestão, pois a relação de proximidade com a comunidade nos órgãos decisórios da escola visa permitir um sentimento de responsabilidade da comunidade com a escola.

As Dimensões da Gestão Escolar

A gestão escolar tem como objectivo promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as situações materiais e humanas essenciais ao avanço dos processos sócio-educativos das escolas, orientados para a promoção da aprendizagem dos estudantes, de modo a torná-los capazes de enfrentar, adequadamente, os desafios da sociedade global (Lück, 2009).

Neste contexto, compete à gestão escolar definir as ações que se irão interligar com a realidade existente, para que os estudantes desenvolvam competências sociais como,



o pensar de forma criativa, analisar as informações de forma contextualizada, ser capaz de tomar decisões fundamentadas e, finalmente, de resolver conflitos (Lück, 2009). Por isso, uma Escola bem organizada e bem dirigida cria e assegura condições organizacionais e pedagógico-didáticas capazes de permitir um bom desempenho dos professores em sala de aula, promovendo assim o sucesso dos seus estudantes (Libânio, 2015).

Na perspectiva de Lück *et al* (2001) as características organizacionais da escola representam 30% dos factores propiciadores de melhor qualidade das aprendizagens dos alunos, com realce para a capacidade de liderança dos dirigentes, nomeadamente dos directores, as práticas de uma gestão participativa, o ambiente escolar, a criação das condições necessárias para o ensino e a aprendizagem, a cultura organizacional, o relacionamento entre os membros da escola, as oportunidades de reflexão conjunta e as trocas de saberes entre os professores.

Outro factor importante para o sucesso escolar é, na opinião de Costa (1991) a autonomia escolar que vai implicar numa gestão descentralizada em que a escola poderá tomar decisões compatíveis com a realidade local, fazer alterações curriculares, para além de ter competência para decidir sobre a aplicação e controle dos recursos financeiros.

A juntar a tudo isto, Nóvoa (1995) relembra a importância da estabilidade profissional do corpo docente, de programas de formação contínua, da efectiva participação dos pais, de uma imagem favorável da escola na comunidade e do apoio das autoridades.

Na verdade, e como refere Carvalho (2013, pp. 213):

“definir o objetivo social, político e educativo da administração escolar permite a aproximação desta à sua finalidade pedagógica que integra diversos propósitos, designadamente a formação da personalidade, transmissão e apropriação de saber e cultura, que devem ser pensados de forma articulada. Por este facto, a prática pedagógica e a sua compreensão reclama a intersubjectividade como *modus operandis*, condição para o estabelecimento da gestão democrática que se assume enquanto processo colectivo de decisão”.

Cada vez mais a Escola, precisa de se comprometer com o sucesso dos seus estudantes, não descurando os problemas sociais, culturais e económicos que



atualmente afetam as instituições de ensino. Para isso, terá que desenvolver mecanismos de participação efetiva dos seus membros nas tomadas de decisão, para promover uma verdadeira gestão democrática e participativa.

Gestão escolar democrática e participativa

Para que a gestão escolar, seja participativa, é necessário, que a comunidade assuma que tem de haver democracia. Como tal, “é preciso lembrar que para democratizar a escola é preciso democratizar toda a sociedade, pois muitos não participam das decisões políticas, sociais, culturais e económicas do seu país, não entendem que democratização é participar, ajudar, unir, construir” (Rodrigues, 1996, p. 39). Como tal, no espaço escolar, a gestão democrática deverá legitimar discussões que fortaleçam a democracia e a participação, uma vez que um dos seus princípios básicos é a participação. O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão (Barroso, 1996).

A gestão democrática tem, como objectivo, humanizar a formação nesta cultura globalizada. Neste tipo de gestão, é essencial a existência de diálogo entre os participantes do mundo educativo para que se resolvam os problemas. A harmonia, a cooperação, a justiça social, a consideração, a generosidade e a emancipação humana, neste modelo de gestão têm, obrigatoriamente, que estar presentes, para que exista uma efectiva humanização na formação de todas as pessoas. (Ferreira, 2004).

Neste contexto, a gestão escolar tem a função de reforçar os processos democráticos e participativos em contexto escolar (Klébis, 2010). É através de participação ativa de todos os envolvidos na escola que a gestão democrática se caracteriza e se fundamenta, funcionando de maneira integrada através do próprio sistema: a escola, os pais e a comunidade em geral (Saviani, 1996).

Neste cenário, Oliveira (2015, p. 4) refere que:

“O principal objectivo da escola é promover o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo, o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva (...), isto é, ser capaz de desenvolver



uma sociedade mais justa e humanizada que privilegie o desenvolvimento do ser humano”.

É através da planificação, organização, liderança participativa e democrática, orientação, mediação, coordenação, monitorização e a avaliação que o gestor escolar poderá guiar o seu trabalho em procura de uma escola excelente que possa corresponder a uma gestão escolar democrática e participativa.

Nos termos da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, e conforme consagrado no seu artigo 10.º,

“O Sistema de Educação e Ensino tem carácter democrático, pelo que, sem qualquer distinção, todos os indivíduos directamente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, na qualidade de agente da educação ou de parceiro, têm direito de participar na organização e gestão das estruturas, modalidades e instituições afectas à Educação, nos termos a regulamentar para cada Subsistemas de Ensino”.

A implementação de uma gestão democrática e a participação na vida da escola por todos os intervenientes do processo educativo é um pressuposto que resulta não da vontade do gestor, mas sim de uma imposição legal.

Mecanismos democráticos de participação

Para haver uma verdadeira participação nos órgãos da Escola, toda a comunidade educativa tem que atuar de forma conjunta, direcionando ações e dividir responsabilidades entre todos, apoiando no "aprofundamento da democracia" (Barroso, 2000). Esta postura participativa terá que ser liderada pelos directores escolares, motivando toda a comunidade a participar, de forma efectiva nas tomadas de decisão.

Das várias competências que Lück (2009) elenca para a existência de uma gestão democrática e participativa, destacamos duas. A primeira refere que o Director lidera e garante a atuação democrática de todos os órgãos colegiais, de forma efectiva e participativa. A segunda refere que o Director, para conseguir promover uma aprendizagem efetiva e de qualidade tem, obrigatoriamente, que envolver toda a comunidade educativa. A efetivação destas duas competências não pode ser realizada



se não houver uma efectiva relação de envolvimento da escola com a família (Lück, 2009). E este processo não é de todo muito fácil, uma vez que, como refere Barroso (2003) ainda há famílias que continuam a delegar na escola a educação dos seus filhos, adotando, perante estes, uma atitude passiva. A estratégia passa, no dizer do autor, pelas escolas se assumirem como impulsionadoras de políticas e estratégias que favoreçam uma maior aproximação dos pais à escola.

Neste contexto, é fundamental que nas escolas angolanas os documentos estruturantes, como o Projecto Educativo, o Projecto Pedagógico Escolar, bem como o Regulamento Interno, sejam elaborados pela comunidade educativa, de forma a dar voz a todos os intervenientes, designadamente à Comissão de Pais e Encarregados de Educação. Tudo isto obriga a uma gestão partilhada em prol da melhoria do ensino e aprendizagem, em que a institucionalização e a normalização dos mecanismos de participação democrática efectiva e definidor de uma autonomia plena (Freitas, 1999).

A qualidade da educação e a gestão de qualidade

A utilização do termo “qualidade” em Educação não tem sido consensual entre os especialistas. Tal situação resulta do facto de se tratar de um conceito bastante discutido e com interpretações diversas (Leite, 2003). Porém, cada vez mais este conceito tem sido utilizado na instituição escolar.

Uma educação de qualidade pode, no dizer de Davok (2007, p. 506), indicar tanto aquela que permite ao aluno o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares, como aquela que permite ao aluno a aquisição de uma cultura científica ou literária.

Assim sendo, a qualidade das instituições de ensino transformou-se na questão “central do debate político-ideológico sobre a Educação, com grande parte dos intervenientes a acreditar que a resposta que vier a ser encontrada fornecerá a chave há muito procurada para um maior desenvolvimento económico e social e, até, para um superior desempenho dos países no quadro da competição internacional” (Lima, 2008, p. 8).

Em 2000, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (cit. por Cassol et al, 2012, p. 17) destaca cinco pontos fundamentais para a qualidade na educação, enfatizando a

importância de docentes saudáveis, ambiente de ensino protetor, acesso igualitário e conteúdo adequado ao currículo, a saber:

- a) Docentes saudáveis, bem nutridos e aptos a ensinar e aprender, apoiados por suas famílias e comunidades;
- b) Ambiente de ensino saudável, protetor, com fontes de informação e instalações que contemplem a igualdade de ensino e de acesso para os gêneros;
- c) Conteúdo adequado para o currículo e para a aquisição de competências básicas, especialmente em leitura, matemática e competências para a vida, com conhecimentos que contemplem gênero, saúde, nutrição, prevenção do HIV/AIDS e paz;

Como verificado, a qualidade da educação é um conceito multifacetado de onde ressalta uma forte complexidade a qual tem sido objecto de discussões e debates no campo educativo.

No contexto educativo, a procura pela qualidade não se limita apenas aos resultados académicos, mas abarca uma visão mais abrangente que inclui aspectos como a saúde dos docentes, o ambiente escolar, a igualdade de acesso e a promoção de competências para a vida.

A gestão de qualidade, por sua vez, desempenha um papel crucial na concretização da qualidade da educação. Lück (2009) ressalta que a gestão escolar eficaz é um componente essencial para promover a qualidade da educação, a qual deve ir além da administração tradicional e envolver práticas participativas, e uma liderança efectiva capaz de gerir processos de melhoria contínua. A este despeito Libânio (2008) destaca a importância da gestão escolar na articulação de políticas e diretrizes educacionais, autonomia, processos participativos e na criação de um ambiente propício ao ensino e aprendizagem.

No paradigma da gestão de qualidade na educação, a liderança participativa ganha destaque. A participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar é crucial para o estabelecimento de metas claras, a alocação eficiente de recursos e a promoção de um ambiente colaborativo. Lück (2009) destaca que a atuação democrática do diretor escolar é essencial para garantir a participação consciente e



esclarecida de todos nas decisões que impactam a orientação, organização e planejamento do trabalho escolar.

Os autores como Davok (2007) e Lück (2009), entre outros, foram convocados ao artigo para sustentar a compreensão da qualidade na educação e na gestão. Esses autores contribuem para a fundamentação teórica, destacando a amplitude do conceito de qualidade educativa e a importância de uma gestão escolar eficaz na sua promoção.

Como ficou demonstrado, a relação entre qualidade da educação e gestão de qualidade implica a necessidade da existência de práticas administrativas eficientes, processos participativos e liderança consciente para que tenhamos um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico e sócio-emocional dos estudantes. Percebe-se, pois, que a compreensão desses conceitos e a sua interconexão são fundamentais para orientar políticas educativas, práticas pedagógicas e a promoção de uma educação inclusiva e equitativa.

3. CONCLUSÃO

O presente artigo traçou uma jornada profunda pela evolução conceptual do conceito de gestão escolar, revelando a importância crescente da abordagem democrática e participativa no contexto educativo contemporâneo. Desde as raízes da administração até as complexas dimensões da gestão escolar, a análise proporcionou uma compreensão abrangente dos elementos que permitem a promoção de uma gestão educativa eficaz, inclusiva e de qualidade.

Em síntese, a gestão escolar democrática e participativa é um pilar essencial para o fortalecimento da educação como agente transformador. O desafio de superar práticas autoritárias e conservadoras é acompanhado pela necessidade premente de uma gestão comprometida com a promoção ativa da participação de todos os envolvidos na comunidade educativa. Somente por meio dessa abordagem integradora, ancorada nos princípios democráticos, será possível moldar um sistema educativo capaz de formar cidadãos capazes de enfrentar os desafios de uma sociedade em constante transformação. A gestão escolar democrática, portanto, não é apenas uma prática administrativa, é um compromisso com a construção de um futuro educativo mais justo, inclusivo e equitativo.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

Barroso, J. (1996). A gestão democrática na educação e seus impasses. *Cadernos de Pesquisa*, (95), pp. 5-18.

Barroso, J. (2000). Autonomie et modes de régulation locale dans le système éducatif. *Revue Française de Pédagogie*, 130 (130), pp. 57-71. DOI: [10.3406/rfp.2000.1053](https://doi.org/10.3406/rfp.2000.1053)

Barroso, J. (2003). Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada. In J. Barroso (org.), *A Escola Pública: Regulação, desregulação e privatização. Coleção em foco. Edições Asa*. pp. 19-46. <https://www.researchgate.net/publication/317042698>

Carvalho, M. L. (2013). A gestão democrática e participativa na escola e a formação dos professores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 61(1), pp. 1-9.

Cassol, M., et al. (2012). Qualidade da educação: Uma análise a partir dos resultados do IDEB. *Educação & Sociedade*, 33 (118), pp. 137-156.

Costa, A. (1991). *Gestão Escolar: participação, autonomia, projecto educativo da Escola*. (4 ed.) Lisboa: Texto Editora.

Dal-Farra, R. & Lopes, P. (2013). Métodos mistos de pesquisa em Educação: pressupostos teóricos. *Nuances: estudos sobre Educação*. 24 (3), pp. 67-80. <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2698>

Davok, D. F. (2007). Qualidade em Educação. Avaliação. *Revista de Avaliação da Educação Superior* 12 (3), pp. 505-513. file:///C:/Users/qsera/Downloads/Qualidade_em_educacao.pdf.

Dourado, L. F., Moraes, M. C., & Oliveira, J. F. (2011). Organização do trabalho e gestão pedagógica. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27(1), pp. 87-100.

Ferreira, N. S. (2004). Reflexões sobre gestão educacional e a formação de gestores. *Educação & Sociedade*, 25(89), pp. 1105-1130.

Flick, U. (2007). *Uma introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed.)*. Lisboa: Editora. Bookman.



Freitas, C. V. (1999). *Gestão e avaliação de projectos nas escolas*. Cadernos de Organização e Gestão Curricular, (7), Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Gil, A. C (2021) *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.- 3. Reimpr) São Paulo, SP: Editora Atlas.

Klébis, M. I. M. (2010). A participação dos pais na gestão escolar: Limites e possibilidades. *Educação & Realidade*, 35(2), 29-46.

Lei n.º 32/20 do Ministério da Educação: Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. (2020). Diário da República n.º 123, Série I de 12-08-2020. <https://lex.ao/docs/assembleia-nacional/2020/lei-n-o-32-20-de-12-de-agosto/>

Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente* (04-2003. ed.). Porto: Edições ASA.

Libâneo, J. (2015). Formação de Professores e Didática para Desenvolvimento Humano, *Revista Educação & Realidade*, 40 (2), pp. 629-650. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623646132>

Libâneo, J.C. (2008). *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. (5ª. ed.). Goiânia: MF Livros.

Lima, L. C. (2008). Política educacional: Democratização da educação e gestão participativa. In *Política educacional* (1ª. ed., pp. 18-19). São Paulo: Editora Cortez.

Lück, H. (2013). *A gestão Participativa na Escola* (Vol.3). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Lück, H., Freitas, K. S., Girling, R., & Keith, S. (2009). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar* (6. ed.) Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Machado, C. (2012). Avaliação Externa e Gestão Escolar: Reflexões Sobre Uso dos Resultados. *Revista ambiente e educação*. Vol 5(1)/educação, pp. 70-82. http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/

Martins, H. (1999). *Administração escolar: fundamentos e práticas*. Editora Atlas.

Nóvoa, A. (1995 - 1992). Formação de professores e profissão docente. In *Os professores e sua formação* (pp. 15-33). Lisboa: Editora Dom Quixote. <http://hdl.handle.net/10451/4758>

Oliveira, P. P. (2015). *Expectativas Face à Escola, dos Encarregados de Educação dos Alunos Com e Sem Necessidades Educativas Especiais do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e do Ensino Secundário*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4996/1/Tese%20Patricia%20Oliveira.pdf>.

Rodrigues, N. M. (1996). Educação e participação popular: Novos caminhos na gestão da escola. (2ª. ed., p. 23). São Paulo: Cortez.

Saviani, D. (1996) Os saberes implicados na formação do educador. In Bicudo, M. A., Silva Júnior, C. A (Orgs.). Formação do educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. (Vol.2). São Paulo, SP: Fundação Editora UNESP.

Recebido em 31 de Janeiro de 2024
Aceite em 25 de Outubro de 2024



Este artigo está licenciado sob a licença: [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Ao submeter o manuscrito o autor está ciente de que os direitos de autor passam para a Revista Científica de Estudos Multidisciplinares do Planalto Central.