



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos e
na Educação*



A influência da gestão escolar na formação docente e na permanência de alunos

Divino Lozetti Risso¹, Naiara Hernandes Carvalho²; Ana Maria Falsarella³

Resumo

O tema do trabalho é o exercício da gestão escolar da perspectiva democrática. Apresenta duas pesquisas de mestrado profissional, em andamento. A primeira trata da formação docente na implantação de novo modelo pedagógico na educação infantil. A segunda explora a permanência de alunos no ensino técnico. Ambas têm a gestão democrático-participativa como ponto de confluência. O objetivo central é apresentar estudos teóricos sobre gestão democrático-participativa e exercício da liderança. Como metodologia foi efetivado levantamento bibliográfico por meio de revisão narrativa. Concluiu-se que padrões autoritários de gestão precisam ser substituídos por padrões de liderança compartilhada, essencial na democratização escolar.

Palavras-chave: Democratização escolar. Gestão participativa e liderança. Formação docente. Educação infantil e implantação de modelo pedagógico. Ensino técnico e permanência de alunos.

Abstract

The theme of the work is the exercise of school management from a democratic perspective. It presents two ongoing professional master's researches. The first deals with teacher training in the implementation of a new pedagogical model in early childhood education. The second explores the permanence of students in technical education. Both have democratic-participative management as a point of confluence. The central objective is to present theoretical studies on democratic-participative management and exercise of leadership. As a methodology, bibliographic survey was carried out through narrative review. It was concluded that authoritarian management standards need to be replaced by shared leadership standards, essential for school democratization.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (PPGPEGI - Mestrado Profissional) da Universidade de Araraquara (UNIARA), e-mail: drisso@uniara.edu.br.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (PPGPEGI - Mestrado Profissional) da Universidade de Araraquara (UNIARA), e-mail: nhcarvalho@uniara.edu.br.

³ Doutora em Educação, docente do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (Mestrado Profissional) da Universidade de Araraquara (UNIARA), e-mail: amfalsarella@uniara.edu.br.

Keywords: School democratization. Participative management and leadership. Teacher training. Early childhood education and implementation of a pedagogical model. Technical teaching and permanence of students.

Apresentação

Embora a temática da gestão democrática no ensino público, conforme dispositivos legais integrantes da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), já esteja amplamente discutida em trabalhos acadêmicos, entendemos que o tema não esteja esgotado haja vista sua transversalidade a múltiplos aspectos da educação escolar. Nesse sentido, este texto apresenta dois trabalhos que estão sendo desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (PPGPEGI / Mestrado Profissional em Educação), da Universidade de Araraquara (UNIARA), especificamente na área de gestão educacional. Em diferentes níveis de atuação, os dois pesquisadores encontram o ponto de intersecção de suas pesquisas no tema da democratização da escola pública. Entendemos que, se debatido há tempos – desde a década de 1990, pelo menos – e não encerrado, este é um tema que ainda provoca inquietações e demanda por investigações.

As pesquisas referidas têm por título “Estratégias gestoras na Educação Infantil: desafios na implantação do modelo pedagógico de Reggio Emilia em uma escola municipal do interior de São Paulo” e “Gestão escolar e inclusão de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do Interior do Estado de São Paulo”, ambas orientadas pela mesma docente da área de gestão educacional do programa de pós-graduação acima citado.

Como pesquisas não concluídas, uma vez que a parte empírica se encontra em andamento, o que apresentamos aqui são os marcos legais e a exploração de estudos teóricos que estão servindo como pontos de partida e de apoio aos dois pesquisadores.

Ao submeter este trabalho, temos por objetivo central apresentar os marcos legais e estudos teóricos sobre gestão democrática e participativa, explorando o exercício da liderança neste modelo de gestão que, por óbvio, implica na formação continuada em serviço da equipe escolar, em especial, a dos professores. São objetivos específicos: (a) destacar a relevância da pós-graduação profissional na área da educação e, em especial, no âmbito da gestão educacional; (b) apresentar uma síntese das duas pesquisas de mestrado profissional citadas; (c) discutir as implicações da gestão democrática na escola; (d) explorar o papel do gestor escolar considerando o princípio da gestão democrática.

O tema perpassa variados aspectos da educação escolar, dentre eles a formação docente, a implantação de novos modelos pedagógicos, a inclusão e a permanência de alunos, o que justifica sua apresentação.

Metodologia

Valemo-nos, a título de metodologia, de levantamento bibliográfico, o qual foi efetivado por meio de uma revisão narrativa, não sistemática. Vale esclarecer que artigos científicos de revisão são formas de pesquisa que utilizam fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado tema. Tais artigos podem ser divididos em duas categorias: revisões sistemáticas e revisões narrativas. É desta última categoria que estamos tratando, a qual explora publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual. (ROTHER, 2007).

A exploração se deu nas seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Google Acadêmico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e portais de teses e dissertações de variadas instituições de ensino superior. A maioria dos trabalhos encontrados abarca o período de 1999 a 2020, excetuando-se a legislação pertinente que é anterior a esse período.

Dentro do levantamento dos marcos teóricos e legais sobre a gestão escolar democrática, teve prioridade a busca por trabalhos voltados aos temas específicos das pesquisas mencionadas: implantação de um projeto pedagógico inovador em uma escola de educação infantil e estudo da permanência de alunos em uma escola de ensino técnico.

Pós-Graduação Profissional: relevância

A pós-graduação profissional possibilita que o pesquisador realize investigações vinculadas à sua profissão. É direcionada a um tipo de pesquisa voltada à exploração de fatores que intervêm e conformam o exercício profissional do pesquisador, permitindo que ele aprofunde a compreensão e a interpretação de seu ambiente de trabalho, que crie inovações de relevância social, científica e tecnológica e que as aplique e compartilhe nos locais onde exerce sua profissão. Deduz-se que um curso de pós-graduação profissional não sirva apenas ao aprimoramento pessoal ou ao âmbito dos estudos acadêmicos, mas também à melhoria dos processos institucionais. A pós-graduação profissional tem o status de *stricto sensu*, permite ampliar a qualificação profissional, além da aquisição de conhecimentos e capacitação em pesquisa e docência. O perfil do estudante na modalidade profissional é de elevada formação e experiência em suas áreas de atuação, seja em áreas estratégicas de empresas, seja em órgãos públicos. (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

A procura pela pós-graduação profissional na área da educação tem crescido muito no Brasil. Afinal, pela educação escolar passam todos os

brasileiros e a formação e o aperfeiçoamento de seus profissionais é de altíssima importância, não apenas da perspectiva individual de cada cidadão, mas também do ponto de vista cultural, social e econômico do país. Espera-se dos mestrandos a produção, a aplicação e a gestão do conhecimento científico obtido por meio da pesquisa aplicada voltada à solução de problemas observados no meio profissional, seja ele público ou privado. (CAMPOS, GUERIOS, 2017).

Do ponto de vista de políticas públicas para a educação, a pós-graduação profissional objetiva a formação de recursos humanos qualificados que contribuirão para o desenvolvimento do país em vários âmbitos, quais sejam: cultural, social, econômico, científico e tecnológico. Assim capacitados, espera-se que esses profissionais (gestores e professores) tenham importante papel na sociedade, pois serão capazes de reconhecer as demandas específicas em qualquer dos níveis em que trabalham – local, regional ou nacional –, propondo formas inovadoras para solução dos problemas.

Desse modo destacamos a relevância da pós-graduação profissional em investigações relacionadas às atividades ocupacionais dos pesquisadores, aplicada no caso deste trabalho à gestão escolar.

Sobre as duas pesquisas em andamento

Pesquisa 1. “Estratégias gestoras na Educação Infantil: desafios na implantação do modelo pedagógico de Reggio Emilia em uma escola municipal do interior de São Paulo” (Naiara Hernandez Carvalho)

O principal objetivo da pesquisa é analisar perspectivas e desafios que os gestores de uma escola de educação infantil encontram ao colocar em prática conceitos e princípios da abordagem pedagógica de Reggio Emilia.

O trabalho tem por foco analisar a atuação do diretor e do coordenador pedagógico quanto à interlocução que mantém com os professores para norteá-los e orientá-los na abordagem reggiliana e levantar informações sobre a existência ou não de uma gestão democrática e participativa não apenas entre os educadores, mas também com as famílias e comunidade, conforme prega esse modelo, difundido pelo pedagogo italiano Loris Malaguzzi.

O modelo educacional de Reggio Emilia tem por base a democratização das relações escolares e o entendimento de que o aluno é o principal protagonista de seu processo de aprendizagem.

Essa abordagem educacional tem se destacado internacionalmente como referência na qualidade que exerce na educação infantil, já que a mesma possui fortemente uma cultura que valoriza a participação integral das famílias da comunidade nos projetos e decisões das escolas, a sua estrutura administrativa é democrática com a participação de todos os interessados, pais, educadores e comunidade (PATCZYK, 2012).

Isso se mostra muito interessante, pois tem início desde as creches, estendendo-se às próximas etapas da educação, em que os alunos e demais participantes do processo são envolvidos por um sentimento de pertencimento aquela determinada unidade escolar onde podem dialogar, serem escutados propiciando a participação democrática.

Pesquisa 2. “Gestão escolar e inclusão de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do Interior do Estado de São Paulo” (Divino Lozetti Risso)

A pesquisa tem por objetivo investigar como é realizada a gestão escolar de uma escola técnica no interior de São Paulo, de modo a incentivar a permanência de alunos ou, pelo contrário, a intensificar as desigualdades sociais. O tema surgiu do interesse do pesquisador, sendo docente e gestor da escola técnica do interior do Estado de São Paulo (ETEC) onde será realizada a pesquisa, em investigar porque alunos de um curso técnico, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na inclusão desses alunos.

Além desse interesse, a pesquisa se justifica porque, no levantamento bibliográfico realizado, notou-se que existem muitos estudos sobre o abandono e desistência de alunos de cursos técnicos, mas poucos trabalhos foram encontrados sobre os fatores que influenciam na permanência, havendo lugar para mais estudos sobre esta temática. A intenção é abordar temas referentes às políticas de gestão de escolas públicas, como se relacionam ao cotidiano escolar e podem contribuir para mecanismos sociais que intensificam a inclusão escolar, com o uso instrumentos de planejamento e avaliação educacional em diferentes níveis e utilização de indicadores socioeducacionais, especialmente no que se refere à gestão participativa.

Marcos legais

Em 1988, a Constituição Federal (CF) do Brasil foi aprovada e consolidou-se legalmente (mas não na prática) a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, estabelecendo, nos seus artigos 205 e 206, que a educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família, seria promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, prevista pela Constituição Federal, ampliou o rumo da democratização.

A CF/1988 e a LDB/1996 passaram a ser base para a implementação da gestão democrática no ensino público. Assim, no artigo 206 da CF e no artigo 3.º da LDB, consta que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os

preceitos da gestão democrática. A seguir são indicados os artigos 14 e 15 da LDB onde o princípio da gestão democrática aparece.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

No entanto, vale lembrar, como advertem Machado e Falsarella (2020), que...

... a democratização da educação não se limita ao acesso à escola nem à gestão participativa, uma vez que a qualidade do ensino perpassa pela capacidade da escola em instrumentar a população, possibilitando-lhe perspectivas de elevação de padrões de vida, de realização pessoal e profissional e de participação social. Em outras palavras, é preciso garantir que os alunos consigam permanecer na escola e aprender, que o processo educativo seja uma oportunidade para o exercício democrático, que a trajetória escolar siga sem interrupções (p. 381).

Marcos teóricos

Quando falamos em democratização escolar há a necessidade de sabermos o que se entende pelo termo, haja vista sua múltipla compreensão, bem como sua importância para a sociedade.

Por meio de amparo teórico de Souza (2001), Ferreira (1998), Paro (2006) e Demo (2002), dentre outros, buscamos entender a relevância do trabalho coletivo decorrente do exercício de uma gestão democrática, compartilhado em um compasso comum para se chegar à qualidade de ensino.

Gestão significa organizar pessoas para o trabalho coletivo, e cabe ao gestor proporcionar a participação da comunidade escolar na decisão sobre o processo pedagógico que se desenvolve; fazemos menção não somente aos professores, mas também aos pais, alunos e funcionários. A participação ativa é que possibilita conhecer e analisar a própria realidade. Nessa visão, o diretor passa a ser mais um membro que participa e decide e não é tão somente o único em decisões. No entanto, como cada qual tem seu papel, ao diretor cabe a organização do grupo-escola e o acompanhamento dos “combinados”.

Com a proposta da gestão democrática, destacamos aqui a mudança de paradigmas ao se passar do conceito de administração para o de gestão. É intrigante para um educador-pesquisador, entender que a gestão democrática abarca os aspectos administrativos, mas vai além deles ao valorizar as relações interpessoais e os aspectos sociais e culturais que coexistem dentro da escola. Daí a relevância de uma gestão que, sendo participativa, possibilita reflexões e vivências democráticas.

Segundo Luck (2006) entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Ela vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade.

O gestor precisa conhecer e atuar junto aos conselhos, e aos colegiados, pelo que temos estudado e vivenciado, a gestão democrática ainda não é uma realidade total no nosso País, mesmo que esteja legalmente ampara na legislação, e previsto na LDB a maioria dos Estados e Municípios mesmo tendo isso como princípios, não retrata a nossa realidade. Hoje contamos com profissionais que estão iniciando-se na função gestora, mas que possuem ainda uma visão mais de administração do que de gestão.

De acordo com Paro (2011), quando ocorre a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos.

No momento em que a comunidade participa de decisões em uma unidade escolar, seus membros estão exercendo seu direito e dever de cidadãos na construção da democracia e, se conseguir alcançar os objetivos traçados, esses resultados se tornarão efetivos trazendo um verdadeiro sentido de envolvimento para essa comunidade.

No entanto, como destaca Falsarella, (2005, p.14), “apesar da garantia de participação democrática no Conselho, as decisões que ficam a cargo da escola são localizadas, pontuais e pouco interferem nos rumos da política educacional do sistema municipal”.

Podemos considerar que a gestão escolar em sua construção como um todo não pode ser individual, e sim coletiva, sendo de suma importância o envolvimento de representantes dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar.

Estudiosos sobre o tema apresentam a multiplicidade de assuntos institucionais que envolvem a gestão. Um deles é Paro (2006) que afirma:

Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assumem-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas (p. 17).

Muitos conceitos referentes à gestão escolar têm ligação com a gestão empresarial, o que não é de se estranhar visto que a escola está imersa na sociedade capitalista. Nesse sentido, Martins (1999) traz a assertiva de que uma gestão corre dentro de um contexto influenciado por ordens políticas, econômicas e sociais que caracterizam o modo de produzir do capitalismo.

Autores, como Paro (2006), Martins (1999) e Lück (2006), partilham a noção de administração, no sentido abrangente de gestão, como atividade exclusivamente humana, visto que o ato de administrar pressupõe um processo racional. A administração é assim entendida como:

[...] um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados (LÜCK, 2006, p. 57- 58).

Ressaltamos aqui que é preciso pensar em uma definição de administração escolar que vá além das questões burocráticas e tecnicistas; desse modo, direcionamo-nos à concepção de gestão. Assim sendo, a administração escolar, ao mesmo tempo que se aproxima da administração empresarial, dela difere, pois, para além de fins lucrativos, visa a formação de seres humanos e a transformação da sociedade em tempo real.

Quando abordamos a gestão escolar comprometida com uma sociedade em transformação, nos vemos instados a buscar meios que atinjam os interesses das classes sociais menos favorecidas. Ou seja, a escola precisa buscar, por meio da liderança dos gestores, a natureza própria de seus objetivos e os princípios específicos de uma dada realidade, isto é, sua especificidade no processo de trabalho escolar. A concepção de gestão democrática se contrapõe ao modelo estático e segmentado de administração quanto à participação da comunidade escolar. Uma escola pautada pelo autoritarismo em seu cotidiano e pela falta de participação dos interessados, não condiz com a democracia alcançada por meio de lutas pela transformação da sociedade. (PARO, 2006).

Logo, apresenta-se um desafio para as instituições educacionais: a de criar mentes e hábitos de participação democráticos. De modo que, para os gestores formados em uma visão tradicional de escola, do processo de aceitar opiniões e tomar decisões conjuntas emerge uma situação penosa, pois entendem que discussões se tornam intermináveis e incontroláveis, que o cansaço e a decepção aparecem e o reconhecimento tão esperado não leva a lugar algum (DEMO, 1999).

O gestor atualizado é o ser humano que busca promover e propor na escola a gestão democrática, pois entende que esta não traz mais encargos; pelo contrário, facilita sua atuação. Nesse universo, a legítima liderança de competência exercida pelo gestor é parte essencial na democratização escolar. Dentro desse entendimento, gestores escolares eficazes revelam-se líderes, estimulam os professores e demais funcionários da instituição, bem como pais, alunos e comunidade na qual está inserida a escola a ampliarem seu potencial, visando a promoção de um ambiente escolar positivo e acolhedor.

Com isto, entendemos que a democratização nas escolas é ponto de relevância e exige, por parte dos gestores, não só formação acadêmica como também perspicácia constante. Portanto, torna-se importante promovê-la e ter em mente não apenas os resultados a serem obtidos por uma ação, ou um conjunto de atividades adotadas para promovê-la, pois, além disso, são essenciais os processos sociais com que são realizados.

A liderança de um diretor escolar, quando é efetiva, está continuamente voltada para uma minimização de arestas que eventualmente possam surgir em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia que o próprio trabalho tem em seu contexto. Tudo isso diz respeito ao compromisso social da escola pública com a formação cidadã e abarca inúmeros aspectos, dentro os quais a formação reflexiva dos docentes para desenvolvimento de propostas pedagógicas inovadoras que propiciem melhor aprendizagem aos alunos e a inclusão e a permanência de alunos que, sem o apoio da escola, abandonariam os estudos.

Resultados e conclusões

No que tange aos objetivos inicialmente propostos, acreditamos tê-los alcançado, uma vez que os marcos legais e estudos teóricos sobre gestão democrática foram apresentados, as implicações da gestão democrática na escola foram discutidas, assim como o papel do gestor escolar como efetiva liderança dentro do princípio da gestão democrática. Também foi destacada a relevância da pós-graduação profissional na área da educação, em especial, no âmbito da gestão educacional e foi apresentada uma síntese das duas pesquisas de mestrado profissional em tela, considerando seus pontos de convergência apesar dos objetivos e níveis de ensino diversos.

Quando iniciamos a discussão em torno da democratização da escola, buscamos o que alguns autores pensam e entendem por esse conceito. Dizer que a escola é democrática significa afirmar que ela possui uma gestão participativa? Os inúmeros trabalhos que observamos no meio acadêmico nos dizem que não.

Observamos na pesquisa bibliográfica que fizemos que há uma lacuna no interior das escolas: o distanciamento entre os gestores das instituições e os professores, funcionários, famílias e alunos. As tomadas de decisões frequentemente ocorrem somente entre os dirigentes escolares, a voz dos demais segmentos não é ouvida.

Entendemos que, para a gestão democrática se tornar efetiva, faz-se necessário o diálogo entre a comunidade e os profissionais da escola, portanto, deve ser participativa e pautada no respeito mútuo, no pensar um trabalho em conjunto tendo por objetivo precípua a melhor aprendizagem possível por parte dos alunos. Resumida em uma palavra: parceria.

Apresenta-se como essencial romper com padrões antigos de organização, de modo a identificar novas formas de se reunir que possam representar os pais, a equipe e as crianças de diferentes maneiras. Deveria existir um “espectro de oportunidades” para as pessoas se reunirem, se relacionarem e dialogar, de forma aberta, prazerosa e enriquecedora.

Podemos sintetizar as conclusões nos seguintes termos:

- Há uma lacuna no interior das escolas no que tange à gestão participativa;
- é essencial que padrões antigos de organização e gestão escolar sejam superados;
- a legítima liderança de competência exercida pelos gestores é parte essencial na democratização escolar;
- A ação conjunta e participativa liderada pelos gestores é um meio para superar as dificuldades enfrentadas para tornar as escolas mais democráticas e inclusivas;
- Essa ação conjunta promove a formação em serviço e o aperfeiçoamento profissional da equipe escolar;
- É preciso conceber a escola como um ambiente social aberto ao diálogo e à coletividade nos trabalhos e decisões que gerem ações que contribuam para a formação de cidadãos.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: www.mec.gov.br/legis/default.shtm. Acesso em 20 set. 2020.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n.9394/96. Disponível em: ww.mec.gov.br/legis/default.shtm. Acesso em 20 set. 2020.

CAMPOS, M.A.T.; GUERIOS, E. Mestrado Profissional em Educação: reflexões acerca de uma experiência de formação à luz da autonomia e da profissionalidade docente. **Educar em Revista** [online], 2017, n.63, p.35-51. Curitiba. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602017000100035&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em 21 out.2020.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

FALSARELLA, A.M. **Autonomia escolar e elaboração do Projeto Pedagógico**: o trabalho cotidiano da escola face à nova política educacional (Lei n. 9394/1996). Tese de (doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

FALSARELLA, A.M.; TREVISAN, A.R.; HEREDERO, E.S. Gestão escolar participativa: uma resposta para a escola atual democrática e inclusiva (comunicação oral). **XIV Encontro Ibero-Americano de Educação**. Araraquara: Unesp/FCL, 20-23 nov.2019.

FERREIRA, N. S.C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. (Cadernos de Gestão – vol.1).

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, E.C; FALSARELLA, A.M. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.24, n.2, p.372389, maio/ago.,2020. Acesso em 21 set. 2020.

MARTINS, J.P. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PATCZYK, J.D. Uma Análise sobre Reggio Emilia no cenário brasileiro da educação infantil. Disponível em <https://anais.unicentro.br/flicenciaturas/pdf/iiv2n1/78.pdf>. Acesso em 21 set. 2020.

PARO, V.H. **Administração escolar introdução à crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, V.H. **Gestão Democrática da escola Pública**. São Paulo: Cortez, 2006.

QUELHAS, O.L.G.; FARIA FILHO, J.R.; FRANÇA, S.L.B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, jul.2005, p.97-104. Brasília. Disponível em: <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/82>. Acesso em 21 out.2020.

RINALDI, C. **Diálogos com Reggio Emilia**: escutar, investigar e aprender. 10. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2020.

ROTHER, E.T. **Revisão sistemática X revisão narrativa (Editorial)**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n.2, São Paulo: abr.Jun.2007. s/p. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001. Acesso em 22 out. 2020.