

# **GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO PEDAGÓGICO: FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA LIDERANÇA EFICAZ**



## **SCHOOL MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL WORK: FACING THE CHALLENGES OF EFFECTIVE LEADERSHIP**

### **HILDEMARA DE SOUZA BURITI**

Professora Hildemara de Souza Buriti, formada no Magistério em 21 de novembro de 2003, Cefam da Lapa, licenciada em Pedagogia pela Universidade Cidade de São Paulo em 2011, iniciou no Magistério privado em 2005, atuando como professora no Estado de São Paulo, escolas estaduais, concomitante com escolas privadas, até que no ano de 2022 ingressou na Prefeitura Municipal de São Paulo, através de concurso público, onde leciona até os dias de hoje, acredita e luta pelo Ensino Público de qualidade buscando sempre novos aprendizados e novas formações para o crescimento pessoal e profissional.

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo levar o leitor a uma reflexão sobre os desafios de uma gestão dentro do ambiente escolar, fazendo-nos um resgate a nossa memória de um passado autoritário e centralizador, mas que em muitas gestões ainda se encontram enraizados. O trabalho nos mostra ainda a importância da concretização da gestão participativa apesar de muitas vezes a mesma não se concretizar por falta de participação dos indivíduos que compõem a escola. Cabe aos profissionais da educação e as famílias entenderem sobre a relevância da gestão democrática e participativa, onde a cidadania possa ser construída a partir de práticas democráticas e participativa de todos os envolvidos, e estes sendo sujeitos de sua própria história. Cabendo ressaltar a importância de alinhar bons líderes ao planejamento estratégico organizacional como uma estratégia simples, mas poderosa para a organização, visto que a gestão de pessoas é essencial para o funcionamento. A pesquisa é de cunho qualitativa, através de revisão literária, com cunho bibliográfico. Com a realização deste artigo, espera-se uma melhora significativa do processo de gestão democrática do ensino, onde apesar de todas as limitações e problemas existentes, o gestor possa administrar de forma democrática com a participação efetiva de todos.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão; Liderança; Desafios; Pedagógico.

## ABSTRACT

The aim of this article is to encourage the reader to reflect on the challenges of management in the school environment. It takes us back to our memories of an authoritarian and centralizing past, which is still rooted in many administrations. The work also shows us the importance of making participatory management a reality, despite the fact that it often fails to materialize due to a lack of participation by the individuals who make up the school. It is up to education professionals and families to understand the importance of democratic and participatory management, where citizenship can be built on the basis of democratic and participatory practices by all those involved, who are the subjects of their own history. It is worth highlighting the importance of aligning good leaders with strategic organizational planning as a simple but powerful strategy for the organization, given that people management is essential for its functioning. The research is qualitative, through a literature review, with a bibliographic nature. With the completion of this article, it is hoped that there will be a significant improvement in the process of democratic management of education, where despite all the limitations and problems that exist, the manager can manage in a democratic way with the effective participation of all.

**KEYWORDS:** Management; Leadership; Challenges; Pedagogical.

## INTRODUÇÃO

Muito tem se falado em gestão democrática em vários setores do nosso país. Contudo, em uma instituição escolar é relevante citar que nem sempre se pensou desta forma. Com o fim do regime militar e com a redemocratização do país temos observado que o papel dos diretores escolares tem passado por mudanças, antes eles assumiam funções tanto administrativas quanto pedagógicas, e os faziam de maneira ditatorial, soberana.

Hoje vamos percebendo a necessidade de gerenciar de maneira mais democrática, a chamada gestão democrática e participativa. Para isso se faz necessário uma presença efetiva da comunidade. Neste sentido, queremos analisar, quais os mecanismos adequados para aumentar a participação efetiva da comunidade interna e externa na escola?

Assim, diante deste contexto este artigo tem como problemática: Qual é a contribuição da liderança para a gestão de pessoas como fator estratégico? Aponta-se no presente estudo que a liderança atua no sentido de auxiliar aos subordinados a obterem uma maior capacidade produtiva a partir do momento de planejar as estratégias e de programá-las.

Este artigo tem por objetivo apresentar, no geral, a liderança como fator estratégico nas organizações, definindo e conceituando em auxílio aos gestores para a evolução da empresa.

Como objetivos específicos é possível citar: definição de liderança; identificar o papel da liderança como fator estratégico na liderança; explanar acerca do papel do novo líder estratégico.

Temos como problema de pesquisa: Quais os mecanismos/instrumentos adequados para aumentar a participação efetiva da comunidade interna e externa na escola? Assim como Objetivos Geral: Identificar as boas práticas de participação da comunidade escolar. E como Objetivos Específicos: Entender o funcionamento da democracia no ambiente escolar e analisar também a questão do regimento do conselho escolar; pesquisar as boas práticas e seus reflexos na efetividade da participação da comunidade escolar; Elencar propostas e respectivas condicionantes (exigências) para o fomento da participação nas escolas públicas.

A fim de responder tais questões este estudo busca identificar as boas práticas de participação da comunidade escolar, procurando entender o funcionamento da democracia no ambiente escolar, assim como pesquisar as boas práticas e seus reflexos na efetividade da participação da comunidade escolar elencando propostas e respectivas exigências para fomento da participação nas escolas públicas.

De acordo com Luck (2006) a gestão escolar deve ser movida pela coletividade, onde o gestor possa compartilhar com os demais membros da comunidade as decisões a serem tomadas, aceitando sugestões e opiniões.

Ressaltamos que as obras dos autores citados neste trabalho, utilizamos apenas ideias básicas e que, para um melhor aprofundamento no assunto recomendamos que fosse além desta pesquisa e busque ler e se aprofundar no tema em destaque. Para a formulação desse trabalho científico, foi utilizada a metodologia bibliográfica de diferentes tipos de textos e livros como fundamentação teórica.

É necessário que se tenha em mente o querer mudar e o querer fazer, para que haja de fato uma educação de qualidade com base na democracia e na participação da comunidade.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E A GESTÃO ATUAL**

A educação em nosso país passou por muitos avanços ao longo dos anos desde o período militar (1964-1985) onde vivíamos um regime de caráter autoritário, ditatorial e centralizador, exercendo seu poder diante da população.

A população almejava transparência principalmente na governança do próprio Estado. Em oposição ao regime militar, partidos políticos se articulam e utilizam como plataforma de governo as perspectivas democráticas participativas com o apoio da população, com objetivo de participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Ao longo dos anos o Estado brasileiro passou por questionamentos em relação ao controle público e as demandas sociais. A população através de seus movimentos grevistas, sindicais, e a

luta por eleições diretas, começou uma busca em prol da democracia. Democracia, portanto, é um regime governamental onde o povo exerce o poder junto as decisões políticas.

Vivemos em mundo marcado por constantes mudanças, culturais, tecnológica, sociais, políticas, entre outras, a educação não poderia ficar a parte à essas mudanças. Sofrendo influências vinda da administração empresarial.

Para Bartimik, 2012, enquanto a administração empresarial está voltada ao controle do processo, visando os princípios de uma sociedade capitalista, a palavra “gestão”, relaciona-se ao relacionamento de pessoas.

“(…) compreender as implicações dos fatores externos, na gestão escolar é fundamental para diminuir a transposição crítica para a administração escolar do modelo de administração estratégico governamental, o qual é baseado na racionalidade científica, na centralização do poder e na fragmentação do trabalho.” (BARTIMIK, 2012, p. 44)

Podemos dizer que enquanto a administração empresarial sente a necessidade de um relacionamento mais pessoal, no nível corporativo conhecido como “gestão,” a instituição escola, trabalha uma visão valorizando mais o ser humano, buscando o cidadão como um todo, de forma autônoma, buscando estabelecer o processo democrático, nas tomadas de decisões coletivas buscando o bom senso na resolução dos problemas construídos com a participação de todos os seus membros e representantes de todos os seus segmentos.

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural, social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Já as influências internas podemos apontar as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar.

## **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA PRÁXIS EM MOVIMENTO**

"O amor é uma intercomunicação íntima de duas consciências que se respeitam. Cada um tem o outro como sujeito de seu amor. Não se trata de apropriar-se do outro."

Paulo Freire

É com esta frase de Freire que quero abrir a discussão deste capítulo que mais precisamente tratará da gestão democrática na práxis do coordenador pedagógico. Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que ela não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis, e isso só é possível por se tratar de uma relação de consciências humanas.

Penso que esta última seja imprescindível a prática da gestão democrática.

A consciência possibilita ao homem pensar o mundo que o rodeia e é nela que estão enraizados o sentimento de existência. Assim está fortemente legada ao novo conceito de gestão.

De acordo com Paro “A construção da autonomia da escola só poderá efetivar-se se houver participação efetiva de todos os atores nos processos de estudo, planejamento, execução e tomadas de decisões das ações que permeiam o cotidiano escolar”. (2010, p. 133)

Um desses Projetos que envolvem a participação de toda a comunidade escolar e local é o Projeto Político Pedagógico (P.P.P) da unidade, o qual é um instrumento que reflete a proposta educacional da escola. É através dele que a comunidade escolar pode desenvolver um trabalho coletivo, cujas responsabilidades pessoais e coletivas são assumidas para execução dos objetivos estabelecidos. É muito importante a participação de toda a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e gestores) na construção do Projeto Político Pedagógico da Unidade escolar, pois, para que de fato ele exista é necessário mobilizar a todos de forma espontânea, proporcionando situações em que se permitem pensar, refletir, aprender e realizar o fazer pedagógico de forma coerente. Para Veiga:

(...) a escola não tem mais possibilidade de ser dirigida de cima para baixo e na ótica do poder centralizador, que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é para descentralização em busca de sua autonomia e qualidade. (2013, p. 17)

Entre os órgãos do colegiado podemos destacar: O conselho escolar, o conselho de classe e a Associação de Pais e Mestres (P>P>P), prevalecendo a preservação representativa de diversos segmentos da escola. Tanto o conselho escolar quanto o conselho de classe possuem uma configuração que estabelece um relacionamento de interação com a comunidade.

O conselho de escola é o órgão máximo de deliberações dentro da escola e possui funções consultiva, fiscal e mobilizadora. Formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Cada Conselho Escolar tem suas ações respaldadas através do seu próprio Estatuto, que normatiza a quantidade de membros, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros, dentre outros assuntos que competem a essa instância. Para Veiga e tal, (2013, p116), o Conselho de escola deve favorecer o centro de decisões dos atores envolvidos, favorecendo a comunicação e rompendo



com as relações burocráticas e formais. Dando abertura para que todos possam expressar suas opiniões e reivindicações compreendendo seu papel na vida da escola.

Para Gadotti (1990, p 167) uma escola pública deverá: “ter a qualidade da escola controlada pela comunidade, cujas decisões a ela caibam e não sejam entregues a devaneios e ao lirismo tecnológico dos planejadores” (VEIGA E TAL 2008,p. 120)

## **SUPERVISÃO E A LIDERANÇA ESCOLAR**

Na abordagem clássica da Administração, o líder tinha a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (GOMES; STROUGO, 2007, p.5). Posteriormente com o surgimento da Teoria das Relações Humanas o papel do líder mudou e passou a buscar entendimento nas necessidades dos indivíduos, proporcionando oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Os grandes estudiosos possuíam dificuldades em expressar o real significado da palavra liderança, e as definições comumente apresentadas, muitas vezes entravam em desacordo. No entanto, de acordo com Souza (2004, p.3), “Liderança é um fenômeno que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas”. Diante disso, identifica-se como característica dos grandes líderes é sua busca pelo aprendizado. Onde sua orientação baseia-se em metas, objetivos e ideais impulsionando a direção do aprendizado contínuo. Entretanto é necessário não confundir a liderança com o de poder, autoridade e chefia.

Afirma-se que a liderança se refere a orientação e motivação dos colaboradores, dos funcionários, onde ao usar de influência simbólica e não coercitiva, visando dirigir e coordenar as atividades do setor ou departamento, em busca dos objetivos organizacionais. Assim, liderar está intimamente ligado ao comportamento de cada indivíduo em relação à execução de suas funções diante da empresa.

Cabe ressaltar que a liderança acontece na medida em que o sujeito das ações supera as dificuldades, visto que estas são numerosas e inevitáveis, beneficiando o líder com as diferentes capacidades e características dos subordinados frente às ações, canalizando suas energias para as metas anteriormente estabelecidas.

Nas primeiras abordagens que identificaram a liderança sua caracterização foi considerada, pelos estudiosos, como nata, isto é, nascida com a pessoa líder. Posteriormente foi estudado que algumas das habilidades gerenciais do líder podem ser adquiridas, aprendidas de acordo com o comportamento do líder. Para Borgert et al. (2006, p.6):

A liderança deve e pode ser aprendida. Esta constatação motivou uma série de estudos por parte de pesquisadores e consultores. Para o autor, o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes por ele estudados:

- A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não pode existir liderança;
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim;
- Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Trata-se, a habilidade de ensinar liderança, de uma prática essencial para as organizações vencedoras, de uma competência essencial para que tal empresa possa obter sucesso, visto que quem ensina liderança são líderes comprovados, além de serem, também, aprendizes ávidos.

A liderança traz em sua essência a avaliações de mudanças e a motivação de ação dos outros, adequando e coordenando cada uma dessas ações. Agir com liderança é muito mais do que pensar, agir, julgar e motivar, mas sim, trata-se do reflexo da atitude de pensar de uma pessoa e de seu comportamento perante o mundo.

Pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciadas diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais. É um processo contínuo, através do qual o líder evidenciará a sua visão diante do problema.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros. Assim, segundo Ferreira (2006, p.12), existem três tipos de liderança, conforme pode ser observado abaixo:

- **Liderança Autocrática:** neste tipo o líder é focado apenas nas tarefas. É também chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados, tomando decisões por si mesmo;
- **Liderança Democrática:** chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório;
- **Liderança Liberal ou Laissez faire:** laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa, que significa literalmente “deixai fazer, deixai ir, deixai passar”. Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais necessita de supervisão do líder, deste modo os liderados são livres para colocar em prática seus projetos, sendo delegados pelo líder libera.

De acordo com estudos realizados alguns autores defendem que o melhor estilo a ser utilizado pelos líderes é o estilo democrático, permitindo certa integração, contudo tomando cuidado para que as tarefas sejam cumpridas eficaz e eficientemente.

## **LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

A liderança estratégica pode ser definida dentro de um contínuo. Dentro dessa perspectiva, verificou-se a necessidade de analisar a forma como os dirigentes influenciam as estratégias da organização, visto que ao se envolver com o planejamento estratégico o líder tem condições de agir estrategicamente na solução de eventuais problemas.

Cabe ao líder esclarecer, entender e definir cada um dos participantes da organização, analisando as possíveis restrições até mesmo de clientes, visto que a estratégia escolhida demanda capacidade e comando de liderança, buscando conduzir e atrair seus principais seguidores. Para tanto, o líder tem o peso de tornar e definir executáveis as táticas de competitividade que a empresa irá empregar para avaliar a manutenção de seus procedimentos ao longo do tempo.

A liderança estratégica, de acordo com Nascimento (2001, p.09) é

a habilidade para influenciar os outros a voluntariamente tomarem decisões diárias que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo em que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo.

É por meio do relacionamento do líder com os demais que se tem a oportunidade de aprendizado e a não restrição do foco do planejamento, criando novas oportunidades e novas estratégias para serem alcançadas.

Rowe (2002, p.10) apresenta três tipos de líderes organizacionais: líderes estratégicos, líderes visionários e líderes gerenciais. Apesar de suas diferenças, segundo o quadro abaixo, o autor acredita ser possível a coexistência dos três tipos em uma organização, ocorrendo alguma dificuldade apenas em organizações públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi apresentado neste trabalho, chega-se à conclusão de que, a gestão democrática deve-se primar aos trabalhos pedagógicos de uma unidade escolar.



A prática pedagógica requer que se pense de forma dialética e que se faça educação para toda a sociedade, ainda que, através de diferentes meios e em diferentes espaços sociais. À medida que esta sociedade se torna tão complexa, há que se expandir a intencionalidade educativa para diversos outros contextos, abrangendo diferentes tipos de formação necessária ao exercício pleno da cidadania.

Pode-se dizer que numa gestão democrática há espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo. Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como mediador/orientador, pode-se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares, sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo.

A gestão democrática na escola, só será possível, quando todos os envolvidos nos cenários de aprendizagens se comprometerem, e, portanto deve ser uma busca consciente. Ao coordenador pedagógico democrático cabe a função de mediar às ações para que o espaço escolar se torne em uma grande escola. Não falo aqui do espaço físico, mas de ações centradas nesta nova prática democrática. E isso envolve todos os atores do cenário escolar.

Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como mediador/orientador, pode-se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares, sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo. Neste sentido, há que se ter a consciência de que o professor e também coordenador não tem todas as respostas para todos os eventos que ocorrem, mas as problematizam, encaminhando-as da maneira mais viável possível dentro do que se defende como processo democrático.

Diante do que foi apresentado neste trabalho, chega-se à conclusão de que, a gestão democrática deve-se primar aos trabalhos pedagógicos de uma unidade escolar.

A prática pedagógica requer que se pense de forma dialética e que se faça educação para toda a sociedade, ainda que, através de diferentes meios e em diferentes espaços sociais. À medida que esta sociedade se torna tão complexa, há que se expandir a intencionalidade educativa para diversos outros contextos, abrangendo diferentes tipos de formação necessária ao exercício pleno da cidadania.

Pode-se dizer que numa gestão democrática há espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo. Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como mediador/orientador, pode-se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares, sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo.

Conclui-se com esta pesquisa que o papel do novo líder inclui ações sustentáveis, flexíveis, criando valor para que a cultura organizacional esteja voltada para o desenvolvimento sustentável, com maneiras de atuação complexa e desafiadora, voltada não somente para a consecução dos objetivos organizacionais, mas também para a motivação dos seus subordinados diante das adversidades crescentes do mundo globalizado.

O ambiente organizacional está repleto de mudanças, e as empresas necessitam adaptar-se segundo as situações de envolvimento de cada uma das estratégias e dos participantes. Para

tanto, é preciso que os líderes estejam preparados para a frequente situação de motivação mesmo com mudanças estratégicas diante da atuação da empresa, perante o mercado altamente competitivo.

A gestão democrática na escola, só será possível, quando todos os envolvidos nos cenários de aprendizagens se comprometerem, e, portanto deve ser uma busca consciente. Ao coordenador pedagógico democrático cabe a função de mediar às ações para que o espaço escolar se torne em uma grande escola. Não falo aqui do espaço físico, mas de ações centradas nesta nova prática democrática. E isso envolve todos os atores do cenário escolar.

A concepção de qualidade da educação é entendida pelos pais como acesso a escolarização, em que os filhos saiam preparados para o trabalho e almejam o ensino mais eficiente. Do ponto de vista dos professores a educação é entendida como espaço para a formação para a cidadania, o que seria garantido pelo ensino mais eficiente, de forma crítica. Os alunos compreendem a escola de qualidade como aquela que corresponda à sua realidade, suas necessidades e expectativas mais imediatas.

## REFERÊNCIAS

BARTIMIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. 1 ed. Curitiba, PR Intersaberes, 2012. Livro Eletrônico ISBN 978-85-65704-26-7

CURY, Carlos Alberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação: Exigências e desafios**. RBPAE, Minas Gerais, v. 18, n. 2, p. 164-174, jul./dez. 2002.

GOMES, Paulo; STROUGOS, Carlos Vitor. **Liderança**. Rio de Janeiro: ABRH, 2007

LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro**. 2 ed. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. ISBN: 978-85-61608-83-5

LUKY, Heloisa. **A Gestão Participativa na escola**. 11 ed. v.3. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cad. de Gestão. ISBN 978-85-326-3295-1

\_\_\_\_\_. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 5 ed. v2. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Serie Cad. de Gestão. ISBN: 978-85-326-3294-4

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content) . Acesso 25 jan. 2025.

NOVA ESCOLA GESTÃO. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/560/o-que-e-o-projeto-politico-pedagogico-ppp> Acesso 25 jan. 2025.

OLIVEIRA, Marcus Vinícius Pereira de. **A liderança e seu papel nas estratégias organizacionais**. 2004. Disponível em: [http://www.empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_b\\_140404.html](http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_b_140404.html) Acesso 25 jan. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. 1 ed. São Paulo, SP: Ática, 2010. ISBN 978-85-08-10868-8

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza: UVA – Universidade do Vale do Acaraú, 2008.

ROBLE, Odilon. **Escola e Sociedade**. IESDE Brasil SA, Curitiba, PR. 2008. ISBN 978-85-387-2079-9

SILVA, Elaine Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67-82, jul/dez. 2009. Disponível em: [www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23%3C](http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23%3C). Acesso 25 jan. 2025.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação Básica e Educação Superior Projeto Político-Pedagógico**. 3ª ed. Campinas, SP: 2008. ISBN 85-308-0763-4

VEIGA E TAL. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. 13ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008. ISBN 85-308-0532