

Três décadas de gestão escolar democrática no Brasil: revisão sistemática da literatura

Three decades of democratic school management in Brazil: systematic
literature review

Tres décadas de gestión escolar democrática en Brasil: revisión sistemática de la literatura

Rubens de Araujo Amaro 

Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, Brasil
amaroeduc@yahoo.com.br

Márcia Juliana D'Angelo 

Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil
marciadangelo@fucape.br

Recebido em 28 de dezembro de 2022

Aprovado em 28 de maio de 2024

Publicado em 24 de setembro de 2024

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar as principais características da pesquisa sobre gestão escolar democrática no ensino básico do Brasil nas últimas três décadas. Foram analisados 76 artigos, de um universo de 1817 trabalhos sobre gestão escolar democrática publicados entre 1988 e 2022, nas bases Scopus e Web of Science. A análise levou à divisão dos artigos em sete categorias: (1) Impactos do contexto na gestão democrática; (2) Instrumentos da gestão democrática; (3) Oposição entre gestão democrática e gerencialismo; (4) Gestão democrática e suas implicações; (5) Propostas de implementação; (6) Avaliação e gestão democrática; (7) Contribuições de autores clássicos. Os resultados mostram que, apesar da abundância de estudos sobre o tema, há escassez de estudos empíricos que utilizem técnicas de coleta de dados que mostrem como a gestão escolar é, na prática, em vez de como esta deveria ser. A produção acadêmica classificada nessas sete categorias levam à concentração dos trabalhos em torno de dois grandes eixos: um apego aos dispositivos legais, como se as possibilidades de construção de uma gestão democrática se restringissem aos instrumentos legais, tais como projeto político-pedagógico, conselhos escolares e grêmios estudantis; a tensão entre concepções político-ideológicas que pode ser

representada pelos binários neoliberalismo e democracia, concepções conservadora e progressista, gerencialismo e gestão participativa. Algumas agendas de pesquisa são propostas como possibilidade de ampliação das temáticas no campo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Democracia; Revisão sistemática.

ABSTRACT

This article aims to identify the main characteristics of research on democratic school management in basic education in Brazil in the last three decades. A total of 76 articles were analyzed, from a universe of 1817 works on democratic school management published between 1988 and 2022, in the Scopus and Web of Science databases. The analysis led to the division of articles into seven categories: (1) Context impacts on democratic management; (2) Instruments of democratic management; (3) Opposition between democratic management and managerialism; (4) Democratic management and its implications; (5) Implementation proposals; (6) Evaluation and democratic management; (7) Contributions by classical authors. The results show that, despite the abundance of studies on the subject, there is a scarcity of empirical studies that use data collection techniques that show how school management is, in practice, instead of how it should be. The academic production classified in these seven categories leads to the concentration of researches around two major axes: an attachment to legal devices, as if the possibilities of building a democratic management were restricted to legal instruments, such as a political-pedagogical project, councils school and student unions; the tension between political-ideological conceptions that can be represented by the binary *neoliberalism and democracy, conservative and progressive conceptions, managerialism and participatory management*. Some research agendas are proposed as a possibility to expand the themes in the field.

Keywords: School management; Democracy; Systematic review.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar las principales características de las investigaciones sobre gestión escolar democrática en la educación básica en Brasil durante las últimas tres décadas. Se analizaron 76 artículos, de un universo de 1817 trabajos sobre gestión escolar democrática publicados entre 1988 y 2022, en las bases de datos Scopus y Web of Science. El análisis llevó a la división de los artículos en siete categorías: (1) Impactos del contexto en la gestión democrática; (2) Instrumentos de gestión democrática; (3) Oposición entre gestión democrática y gerencialismo; (4) Gestión democrática y sus implicaciones; (5) Propuestas de implementación; (6) Evaluación y gestión democrática; (7) Contribuciones de autores clásicos. Los resultados muestran que, a pesar de la abundancia de estudios sobre el tema, hay escasez de estudios empíricos que utilicen técnicas de recolección de datos que muestren cómo es, en la práctica, la gestión escolar, en lugar de cómo debería

ser. La producción académica clasificada en estas siete categorías conduce a la concentración de investigaciones en torno a dos grandes ejes: un apego a las disposiciones legales, como si las posibilidades de construcción de una gestión democrática estuvieran restringidas a instrumentos legales, como los proyectos político-pedagógicos, los consejos escolares y los consejos estudiantiles. sindicatos; la tensión entre concepciones político-ideológicas que pueden ser representadas por los binarios neoliberalismo y democracia, concepciones conservadoras y progresistas, gerencialismo y gestión participativa. Se proponen algunas agendas de investigación como posibilidad de ampliación de temas en el campo

Palabras clave: Gestión escolar; Democracia; Revisión sistemática

Introdução

As gestões educacional e escolar, com foco nos sistemas de ensino e nas unidades escolares, respectivamente, têm se consolidado como campos de estudos na literatura acadêmica nacional (SIMIELLI, 2022) e internacional (HALLINGER; KOVAČEVIĆ, 2019) ao longo do século XX. Enquanto a literatura internacional tem apontado para uma mudança do paradigma da administração escolar para a liderança escolar (HALLINGER; KOVAČEVIĆ, 2019), no Brasil houve uma mudança da ideia da administração escolar para uma nova concepção, a gestão escolar (POUBEL; JUNQUILHO, 2019).

A mudança de paradigma, no contexto brasileiro, se deu a partir da década de 1980 (SIMIELLI, 2022). Os autores anteriores a esse período construíram o campo da administração escolar fundamentados nas obras de Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol e Max Weber (SANDER, 2007). Junquillo, Almeida e Silva (2012) afirmam que os chamados pioneiros da teorização no campo da administração escolar buscaram inspiração na administração clássica, a fim de conformar as unidades escolares aos padrões empresariais de eficiência e produtividade. Na década de 1980, a efervescência dos debates entre acadêmicos e profissionais da educação, bem como o crescente anseio popular por democracia (SANDER, 2007), levou ao questionamento do foco empresarial da gestão escolar, que privilegiava a dimensão técnica em detrimento da social (PARO, 2016). É no período de redemocratização do país que a dimensão política foi inserida nos debates no campo da administração escolar, que passou a ser denominada gestão escolar com o objetivo de retratar tal

inserção (POUBEL; JUNQUILHO, 2019; SIMIELLI, 2022).

A partir desse período emerge na literatura de gestão escolar a associação de dois termos – gestão e democracia – pertencentes a campos aparentemente antagônicos. Enquanto o primeiro costuma ser associado às questões técnicas, o segundo aparece relacionado à política. Esse aparente antagonismo parece estar relacionado às visões sobre gestão disseminadas pela ortodoxia no âmbito da Administração, fonte inspiradora dos autores pioneiros da área de educação (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012). De forma prevalente, nos estudos organizacionais, a gestão costuma assumir as características do *management* – um conjunto de processos racionais, ordenados a priori, que devem reger o funcionamento das organizações (CUNLIFFE, 2014). Watson (2005) afirma que, nessa abordagem sistêmico-controladora, o trabalho gerencial costuma ser descrito como um conjunto de atividades de concepção e controle das organizações, para que estas atinjam os fins predeterminados. Para Libâneo (2018), que estuda a gestão em ambientes escolares, trata-se de uma abordagem científico-racional em que a escola é concebida como uma realidade objetiva e neutra que pode ser gerenciada a partir de princípios abstratos. Nesse contexto, qualquer outra forma de exercício de poder que não derive da hierarquia tende a ser considerado ilegítimo (HARDY; CLEGG, 1999).

Paro (2016), um dos autores responsáveis pela mudança de paradigma no campo da educação na década de 1980, afirma que os estudos de gestão escolar costumavam enfatizar a dimensão técnica em detrimento da dimensão política. Diversos autores passaram, então, a endereçar críticas à essa concepção de gestão tecnicista, passando a defender a ideia de uma gestão escolar voltada à transformação social (SIMIELLI, 2022). Começa a ser gestada a ideia de que uma gestão com a participação da comunidade seria capaz de promover a melhoria da qualidade da educação (SIQUEIRA; BARTHOLO, 2020).

A influência desses autores incrementou um debate que levou à inserção do termo democracia à gestão de escolas públicas nos textos legais (DRABACH; SOUZA, 2014). A noção de democracia na gestão escolar foi introduzida na Constituição do Brasil (1988) e na Lei 9.394 (1996) – Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional – e, mais tarde, corroborada nos Planos Nacionais de Educação a partir de 2001 e consolidada em leis estaduais e municipais do país. O artigo 14 da lei 9.394/96 define que os sistemas de ensino do país devem normatizar a gestão democrática para a educação básica, que inclui os ensinos fundamental e médio, no ensino público.

Não obstante a legislação vigente, o exercício da gestão escolar democrática é vivenciado de diferentes maneiras no cotidiano da escola (LÜCK, 2013). Entre o princípio legal e a concretude da escola pública, a gestão democrática pode se dar de diferentes formas, em virtude de contextos que ora a facilitam, ora a constroem (PARO, 2016). Além desses contextos, os atores sociais responsáveis pela materialização desse princípio legal nas escolas podem ser descritos como burocratas de nível de rua, que ressignificam e modificam as políticas públicas ao implementá-las (BONELLI et al, 2019).

A partir desses debates e marcos legais, diversos estudos começaram a investigar como a noção da democracia estava se inserindo na gestão escolar. Souza (2019) afirma que, ainda que não seja possível afirmar empiricamente que a gestão democrática constitua, de maneira prevalente, o cotidiano das instituições escolares brasileiras, esse tema tem pautado as pesquisas no campo da educação. Sua revisão sobre o panorama das pesquisas no campo da política e gestão na educação, entre 1998 e 2015, mostrou que, dentro da categoria gestão escolar, a gestão democrática concentra a maior parte dos estudos. Esses achados mostraram a consolidação de uma tendência identificada na revisão anterior realizada por Pazeto e Wittmann (2001), que abrangeu o período de 1991 a 1997. Na categoria gestão escolar, a pesquisa desses autores mostrou que o tema democratização da gestão e autonomia concentrava 45% das publicações. Souza (2006) revisou 3 mil teses e dissertações sobre gestão escolar produzidas entre 1981 e 2001 e apontou que 31% tratavam de gestão democrática.

Estudos recentes mostram que a noção de democracia provocou uma virada no campo da gestão escolar. Vieira e Vidal (2019, p. 11) sugerem a hipótese de que “o princípio da gestão democrática, associado a uma liderança de natureza política, teria preponderado na literatura” e influenciado os processos de formação de gestores

escolares. Segundo esses autores, a formação política tem sido priorizada em detrimento da dimensão técnica. Talvez essa hipótese explique porque a mudança de paradigma nos estudos brasileiros não tenha ido na mesma direção das pesquisas internacionais, que mostram uma tendência de focalizar os processos de liderança. Revisões da literatura realizadas por autores nacionais (SIMIELLI, 2022) e internacionais (FLESSA et al., 2018) têm ressaltado a escassez de estudos sobre liderança no campo da gestão escolar no país.

Apesar da abundância de pesquisas sugerir uma possível virada democrática na gestão escolar, permanecem as críticas da prevalência do caráter prescritivo e normativo que a gestão assume nesse campo (POUBEL; JUNQUILHO, 2019; MOURA; BISPO, 2021; ALVES; BISPO, 2022). Segundo alguns autores, as pesquisas tendem a focalizar como a gestão deveria ser em vez de buscar compreender como ocorre na prática (SOUZA, 2019; MOURA; BISPO, 2021).

Apesar de terem sido empreendidas revisões sistemáticas sobre gestão escolar no país (PAZETO; WITTMANN, 2001; SOUZA, 2006; SANDER, 2007; SOUZA, 2019), e temas correlatos como administração e políticas públicas em educação (MEDEIROS et al., 2011), indisciplina e ação democrática nas escolas (RODRIGUES; ROSSATO, 2021), relação entre direção escolar e clima organizacional (CORREIA; SÁ, 2021), gestão escolar e educação inclusiva (NASCIMENTO; PENITENTE; GIROTO, 2018), governança colaborativa em instituições de ensino (NEVES et al., 2019), não foram encontradas revisões sistemáticas sobre gestão escolar democrática, que aparece apenas como uma categoria nas revisões citadas.

Considerando esse contexto de discussões que emergiram, principalmente, após a inclusão do princípio democrático na Constituição Federal de 1988, o objetivo desse artigo é identificar as principais características da pesquisa sobre gestão escolar democrática no ensino básico do país nas últimas três décadas. Para atingir o objetivo, foram considerados aspectos como autoria, temas abordados, metodologias utilizadas e os principais achados.

Método

Tipo de estudo

As revisões de literatura constituem uma importante fonte para o estabelecimento de agendas de pesquisa, que são fundamentais para a produção de estudos de impacto nos diferentes campos de pesquisa (MOOSA, 2018). Periodicamente, tais revisões são necessárias devido à abundância de informações e à falta de consenso decorrentes da grande quantidade e velocidade da produção acadêmica (BOLDERSTON, 2008).

Este artigo é resultado de uma revisão sistemática da literatura, que parte de uma questão bem definida e oferece análises quantitativas e qualitativas das evidências produzidas por pesquisas no campo da gestão escolar democrática. Nessa revisão, optou-se por adaptar as etapas sugeridas por Costa e Zoltowski (2014), Rother (2007) e Khan et al. (2003): (a) Formulação da pergunta – questão que guia o estudo; (b) Localização dos estudos – escolha das bases de dados; (c) Definição das palavras-chave para a busca; (d) Avaliação crítica dos estudos – critérios claros de inclusão e exclusão de estudos; (e) Coleta de dados – escolha das variáveis a serem observadas e armazenamento dos estudos que comporão a base de dados do estudo; (f) Análise e apresentação dos resultados – agrupamento e apresentação das informações dos estudos, quantitativa e qualitativamente; (g) Interpretação dos dados – apresentação sintética dos resultados; (h) Aprimoramento e atualização da revisão – revisões futuras baseadas nas críticas e sugestões recebidas. Esta última etapa não foi considerada neste estudo.

Problema de pesquisa, fontes de informação e processo de coleta de dados

A questão que orientou este estudo foi: Quais são as características centrais da pesquisa sobre gestão escolar democrática no ensino básico do Brasil nas últimas três décadas (1988 a 2022), com base nos estudos realizados no país e publicados em revistas nacionais e internacionais? Para responder à questão de pesquisa, perguntas específicas foram respondidas: (a) Quais os principais autores que desenvolveram esses estudos e quais estudos geraram maior impacto no campo? (b) Quais as principais temáticas abordadas nesses estudos? (c) Quais metodologias

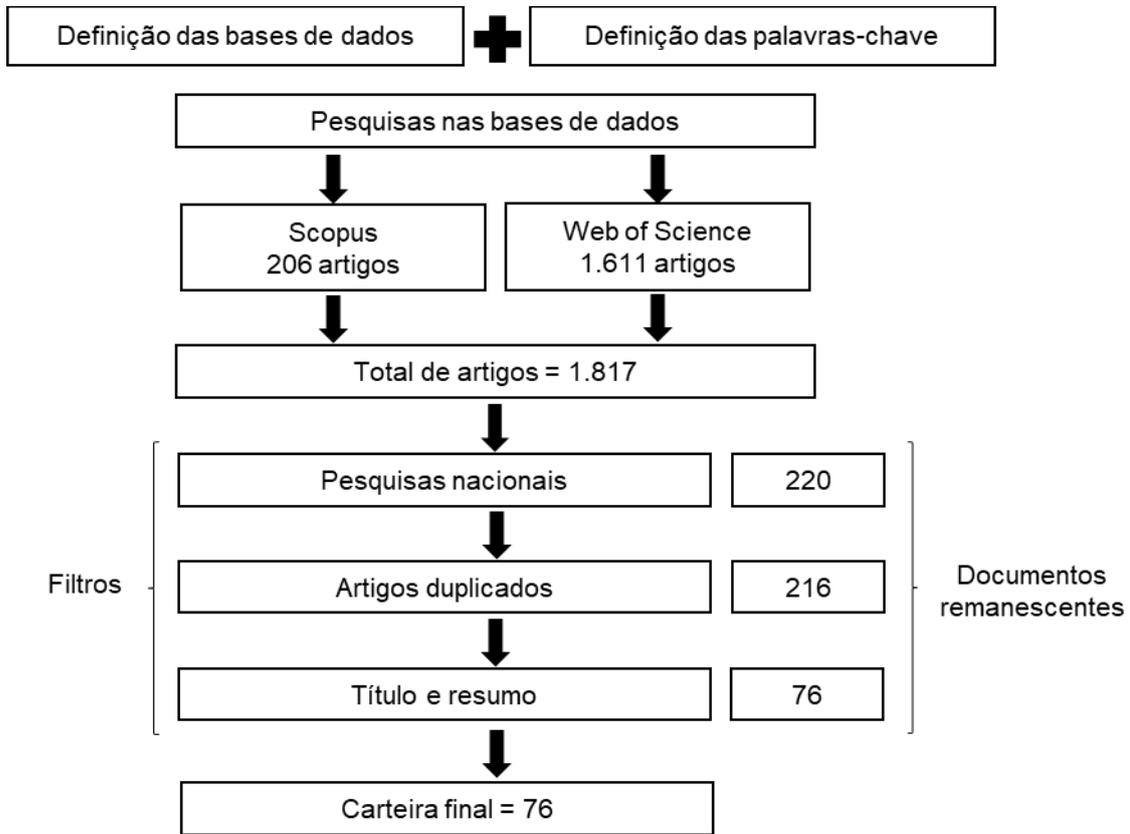
foram mais utilizadas? (c) Quais os principais achados desses estudos?

As bases de dados foram escolhidas por sua relevância científica para pesquisas em ciências humanas e sociais aplicadas. Foram levantados artigos de periódicos indexados nas bases Scopus e Web of Science. Para a seleção dos manuscritos, foram utilizadas as seguintes palavras-chave e operadores booleanos: “*school management*” OR “*school administration*” OR “*school governance*” AND “*democra**”. As palavras-chave foram escolhidas pela alta frequência em estudos no campo da gestão escolar. O uso do asterisco à direita da última palavra-chave serviu para capturar diferentes termos, tais como *democracy*, *democratic*, *democratically*. Buscou-se esses termos nos títulos, nas palavras-chave e nos resumos dos artigos.

Quanto ao tipo de documento, selecionou-se apenas artigos, independente da classificação da revista em que foram publicados. Em termos de limitação temporal, foram buscados artigos entre os anos de 1988 e 2022. Foram aceitos artigos de qualquer área de estudo, escritos em qualquer idioma e em qualquer estágio de publicação, sendo incluídos artigos aceitos e ainda não publicados. Foram selecionados estudos realizados no Brasil, mesmo que tenham sido publicados em periódicos internacionais. A busca foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2022 e repetida por três vezes, sem que tenha havido qualquer alteração dos resultados.

A partir dessa seleção, foram lidos os títulos e resumos dos artigos e utilizados os seguintes critérios de exclusão: artigos não relacionados à gestão escolar democrática; estudos realizados em instituições de nível superior; estudos não realizados no Brasil; artigos duplicados. Após a leitura, a carteira final contou com 76 artigos. A Figura 1 mostra o fluxograma da seleção dos estudos nas bases de dados.

Figura 1 – Fluxograma da seleção de artigos



Fonte: Elaborada pelos autores

Os metadados dos artigos selecionados nas bases de dados foram exportados no formato BibTeX, inseridos no RStudio e tratados, inicialmente, no Bibliometrix. Após a leitura dos artigos, foram extraídos dados que compõem as categorias de análise que são apresentadas no tópico *análise dos resultados*.

Síntese da informação

Os artigos selecionados foram lidos com o objetivo de extrair os dados e elaborar as categorias de análise. Foram considerados o título do estudo, o ano em que foi publicado, o periódico, as palavras-chave utilizadas, as referências mais citadas, o impacto do estudo no campo, os autores, o delineamento metodológico, os instrumentos de coleta e de análise de dados, e os principais achados.

Resultados

O Quadro 1 mostra os artigos que compõem a carteira final, objeto de análise deste artigo.

Quadro 1 – Carteira final dos artigos

Artigo	Autores	Ano	Local de publicação
The recent process of decentralization and democratic management of education in Brazil	Camilo dos Santos Filho	1993	International Review of Education
Escola, democracia e a construção de personalidades morais	Ulisses F. Araújo	2000	Educação e Pesquisa
Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública	Vitor Henrique Paro	2002	Educação e Pesquisa
Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública	Theresa Adrião e Vera Maria Vidal Peroni	2007	Educação & Sociedade
From patronage politics to community deliberation: the experience of democratic school management in Brazil	André Borges	2007	Public Administration and Development
O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas	Ângela Maria Martins	2008	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades	Neila Pedrotti Drabach e Maria Elizabete Londero Mousquer	2009	Currículo sem Fronteiras
Formação de gestores escolares: A atualidade de José Querino Ribeiro	Vitor Henrique Paro	2009	Educação & Sociedade
A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola	Vitor Henrique Paro	2010	Educação e Pesquisa
Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar	Itamar Mendes da Silva	2010	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial	Antônio Cabral Neto e Alda Maria Duarte Araújo Castro	2011	Educação & Sociedade

Escola pública e segmentos populares em um contexto de construção Institucional da democracia	Marcelo Baumann Burgos	2012	DADOS – Revista de Ciências Sociais
Gestión escolar democrática: una construcción contextualizada en escuelas municipales de la ciudad de Pelotas, RS, Brasil	Maria Cecilia Lorea Leite, Álvaro Moreira Hypolito, Maria Antonieta Dall'igna, Maria de Fátima Cóssio e Valdinei Marcolla	2012	Revista Mexicana de Investigación Educativa
Formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares	Luciana Rosa Marques	2012	Educação & Sociedade
Impasses e perspectivas para a democratização da gestão escolar: os especialistas técnicos em questão	Sueli Menezes Pereira	2012	Currículo sem Fronteiras
Eficiência na provisão de educação pública municipal: uma análise em três estágios dos municípios brasileiros	Flávio de Oliveira Gonçalves e Marco Túlio Aniceto França	2013	Estudos Econômicos
Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas	Cláudia Souza Passador e Thales Silveira Salvetti	2013	Educação & Sociedade
The pedagogical and ethical legacy of a “successful” educational reform: The Citizen School Project	Gustavo E. Fischman e Luis Armando Gandin	2016	International Review of Education
Modelo de gestão aplicado às escolas do ensino fundamental I da rede pública do município de Garopaba	Eliza de Abreu e Fabiano e Maury Raupp	2017	Diálogo
O retrato holográfico do gestor da escola básica e a necessidade de novas possibilidades gestoras	Antonio Amorim, Alfredo Eurico Matta, Kátia Siqueira de Freitas	2017	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação
O significado do projeto político pedagógico na construção de ações e relações participativas na educação do campo	Edson Caetano e Lorim Rodrigues da Silva	2017	Revista Brasileira de Educação do Campo
Participação coletiva na (re)construção do projeto político-pedagógico: Ação indispensável para a afirmação da gestão escolar democrática	Sergio Brasil Fernandes	2017	Revista Espacios

Competências do diretor escolar para uma gestão autônoma e democrática em escolas públicas: estudo na educação básica em município catarinense	Sullivan Desirée Fischer, Simone Ghisi Feuerschütte, Marcelo de Sá Mendoza e Beatriz Gil de Oliveira	2017	Diálogo
Fundamentos da gestão democrática escolar em Paulo Freire	Luiz Alberto de Alcântara, Valdir Borges e Sirley Terezinha Filipak	2018	Revista Espacios
Alfabetização na gestão democrática escolar: alguns apontamentos	Andréia Vicência Vitor Alves e Alessandra Domingos de Souza	2018	Laplage em Revista
A regulamentação da gestão democrática e a ação do ministério público: desdobramentos no estado do Rio de Janeiro	Daniela Patti do Amaral	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva	Elisangela da Silva Bernado, Amanda Moreira Borde e Leonardo Meirelles Cerqueira	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar	Neusa Chaves Batista	2018	Foro de Educación
A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica	Teise Garcia	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
O direito à educação de qualidade e suas decorrências para a gestão escolar	Jardelino Menegat, Dirleia Fanfa Sarmento e Mary Rangel	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Gestão democrática na escola: a participação no contexto da prática de um programa de educação em tempo integral	Janaína Specht da Silva Menezes e Rozineide Souza Brasil	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Indicadores da qualidade na educação: a opinião dos educadores	Nonato Assis de Miranda, Heloisa Poleti de Souza Bueno, Gabriela Pinheiro Bressan, Renata Maria Sobral e Romildo Rocha Estevam	2018	Revista Espacios
Sociologia da Educação: o debate agência versus estrutura e a busca pelo lugar das organizações escolares a partir de Norbert Elias	Jamerson Moura	2018	Comunicações

Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais	Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino	2018	Educação & Realidade
Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal	Rodrigo da Silva Pereira e Maria Abádia da Silva	2018	Educar em Revista
Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta	Vera Maria Vidal Peroni	2018	Currículo sem Fronteiras
Por um conselho escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta	Márcen Pádua Ribeiro e Talita Renata Belintani Oliveira	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Composição e organização da clientela escolar em escolas municipais brasileiras: o que dizem os diretores	Sandra Maria Zákia Lian Souza e Ângela Maria Martins	2018	Educar em Revista
A legacy of john dewey for school administration: a reading of the work life and education	Abelardo Bento Araújo	2019	Revista on line de Política e Gestão Educacional
O processo eleitoral para escolha de diretores escolares: um estudo na região sul de Mato Grosso do Sul	Pamela Caetano Gimenes, Maria das Graças e Fernandes de Amorim dos Reis	2019	Perspectivas em Diálogo
Análise da proposta do Ministério Público para a mediação de conflitos nas escolas: concepções de gestão democrática e diálogo	Alessandro Gomes e Marcos Vinícius Francisco	2019	Dialogia
Políticas públicas e gestão escolar: equidade na educação básica	Letícia Alencar Lima, Vanêssa de Sousa Mota e Willany Palhares Leal	2019	Revista Humanidades e Inovação
Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade	Arlene Maria Soares de Medeiros	2019	Laplage em Revista
A contribuição de um gestor escolar democrático: uma parceria do coordenador pedagógico nos resultados do IDEB	Márcia Lúcia de Mélo, Davi Libânio de Mélo e Diógenes José Gusmão Coutinho	2019	Revista Inclusiones
As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal	Regina Tereza Cestari de Oliveira	2019	Educar em Revista
Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar	Eric Ferdinando Kanai Passone	2019	Laplage em Revista

Ensino médio, gestão escolar e equidade racial: caminhos para uma escola diversa e democrática	Valter Roberto Silvério e Fabiana Luci de Oliveira	2019	Laplage em Revista
As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira	Ângelo Ricardo de Souza	2019	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação
A Gestão democrática da escola pública em contextos de reformas educacionais locais: estudo comparado entre Brasil e Espanha	Neusa Chaves Batista e Miguel A. Pereyra	2020	Arquivos Analíticos de Políticas Educativas
Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola	Carmen Eloísa Berlote Brenner e Liliانا Soares Ferreira	2020	Revista Iberoamericana de Educación
Participação estudantil na gestão escolar do ensino médio: aproximações com a realidade da rede estadual do Amazonas	Nádia Maciel Falcão e Sara dos Santos da Silva	2020	Revista Tempos e Espaços em Educação
Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local	Marília Fonseca, Eliza Bartolozzi Ferreira e Elisângela Alves da Silva Scaff	2020	Educar em Revista
Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria - RS	Cristina Magalhães Foletto Machado e Marilene Gabriel Dalla Corte	2020	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação
Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais	Solange Mary Moreira Santos e Selma Barros Daltro de Castro	2020	Educação & Realidade
Historical and sociological reflections for a democratic school management in Brazil	Wilson da Silva Santos	2020	Revista on line de Política e Gestão Educacional.
O grêmio estudantil e os desafios da gestão democrática na escola pública	Vinicius Ruiz Albino de Freitas, Elioenai dos Santos Piovezan e Cristina Schmidt Silva Portéro	2020	Revista Humanidades e Inovação
Desvelando contextos e reiterando princípios na/para a gestão escolar no Tocantins em tempos de pandemia	Meyrivane T. S. Arraes, Roberto Francisco de Carvalho e Yony dos Santos	2021	Revista Humanidades e Inovação
Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar	Bruno Sendra de Assis e Nelson Marconi	2021	Revista de Administração Pública
O legado freiriano e a gestão Democrática da escola pública: percorrendo os caminhos do prêmio gestão escolar 2020	Lêda Lira Costa Barbosa, Ítalo Bruno Paiva Gonçalves, Meire Lúcia Andrade da Silva e Leonardo Victor dos Santos	2021	Revista Humanidades e Inovação

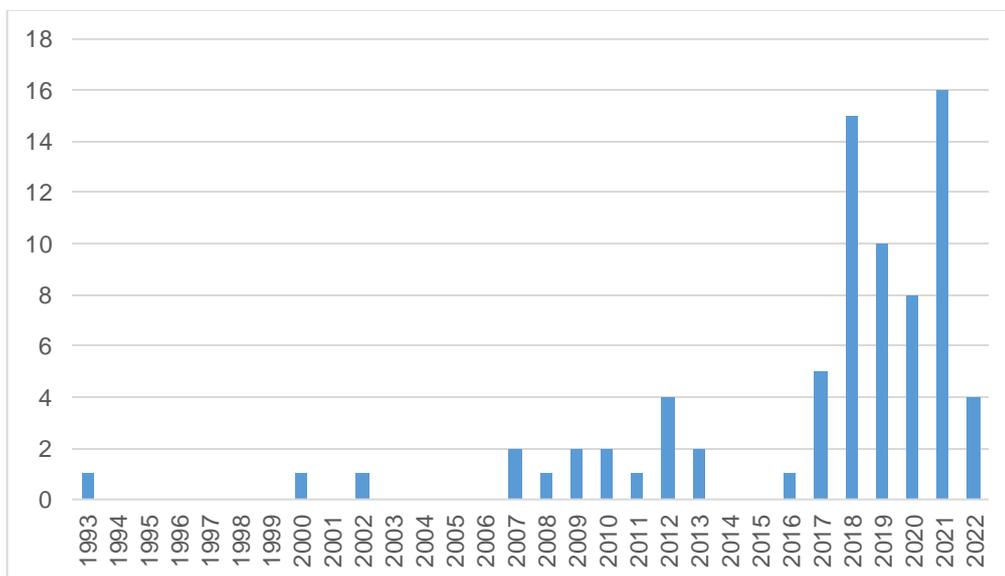
A gestão democrática no contexto do município de queimados (RJ): a trajetória de eleição para diretores escolares	Bethânia Bittencourt e Daniela Patti do Amaral	2021	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas	Daiane Scopel Boff e Iriane Zulianelo	2021	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Gestão escolar democrática e a atuação na proteção da criança e do adolescente	Rosimeire Aparecida Soares Borges, Mauriceia Costa Lins de Medeiros e Zania Mara Nunes de Assis	2021	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Democracia, participação e gestão educacional: diálogos nos escritos freireanos	Katia Cristina Custódio, Ferreira Brito e Ângela Noletto da Silva	2021	EccoS - Revista Científica, São Paulo
Equality of educational opportunities as democracy assumption and the conflicts in democratic management	Alberto Bive Domingos e Sueli Menezes Pereira	2021	Revista on line de Política e Gestão Educacional
Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia	Marilde Queiroz Guedes, Eliara Marli Rosa e Ana Paula Souza do Prado Anjos	2021	Revista Humanidades e Inovação
Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão	Maria de Fátima e Magalhães de Lima	2021	Educar em Revista
Relações entre currículo e gestão escolar na perspectiva da democracia e da interculturalidade	Emília Freitas de Lima, Celso Luiz Aparecido Conti e Renata Maria Moschen Nascente	2021	Educação
A Gestão Escolar participativa na construção de um projeto sociopedagógico atribuído aos representantes de turma	Kelly Maria Gomes Menezes e Jhessyca Castro do Nascimento	2021	Conhecimento & Diversidade
Gestão escolar democrática: entre o promulgado e a prática	Sidmar da Silva Oliveira	2021	Laplage em Revista
Ser diretor de escola em tempos de pandemia e seu papel gerencialista na escola como agência multifuncional	Rosemary Roggero, Gisele Pereira Kubo e Sandy Weiss de Almeida	2021	Revista Olhares
Crece: a busca pelo fortalecimento da gestão democrática da escola pública na cidade de São Paulo	Juliana Cristina Oliveira de Castro Silva e Paulo Roberto Prado Constantino	2021	Revista Humanidades e Inovação
O olhar da gestão escolar para além do marco institucional: percepções da gestão escolar sobre a atuação e a participação familiar na escola	Valdirene Eliane Bailon de Souza, Rita Márcia Andrade Vaz de Mello e Maria de Lourdes Mattos Barreto	2021	Revista Tempos e Espaços em Educação

Management and school culture: bridges to teachers and parental involvement	Felipe Fernandes Altoe, Aridélmo Teixeira e Silvania Neris Nossa	2022	Revista Gestão & Tecnologia
Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática	Thaís Lopes de Lucena Alves e Marcelo de Souza Bispo	2022	Revista de Administração Pública
Os impasses da participação da comunidade no conselho escolar em uma escola do campo no município de Placas/PA	Irlanda do Socorro de Oliveira Miléo, Raquel da Silva Lopes e Marcos Marques Formigosa	2022	Revista Brasileira de Educação do Campo
Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação	Ana Maria Alves Saraiva	2022	Acta Scientiarum. Education

Fonte: elaborado pelo autor

A produção acadêmica sobre o tema teve um ligeiro crescimento entre 2007 e 2013, e um crescimento significativo entre 2017 e 2022, como mostra a Figura 2. O crescimento acentuado a partir de 2017 pode estar ligado à mudança na Presidência da República. É provável que o aumento do interesse pelo tema tenha relação com o temor dos autores de que, nos governos de direita, poderia haver um retrocesso na democratização da gestão escolar. Por exemplo, alguns autores apontaram para esse risco na tentativa de inclusão do Programa Escola Sem Partido nas diretrizes e bases da educação nacional (KNIJNIK, 2021) e na ascensão do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (MENDONÇA, 2019).

Figura 2 - Publicações sobre gestão escolar democrática



Fonte: Elaborada pelos autores

Os artigos foram publicados por 144 autores, sendo que uma pequena parte (23) teve autoria única e a maioria dos estudos (53) foi resultado de parcerias. A maior parte dos trabalhos (30) foi publicado em duplas e uma parte significativa foi escrita por três autores (17). Os autores que mais publicaram no período foram Vitor Henrique Paro (3), Neusa Chaves Batista (2), Vera Maria Vidal Peroni (2), Ângela Maria Martins (2), Sueli Menezes Pereira (2) e Daniela Patti do Amaral (2). Os demais autores publicaram apenas uma vez. Quanto à autoria, a participação das mulheres é significativamente maior (61%).

As palavras-chave que mais aparecem nos artigos são: *school management, democratic management, participation, school administration, democracy, democratic school management, schooleducation; managemente autonomy*. É interessante o uso intercambiável dos termos administração e gestão escolar nos artigos, embora alguns autores afirmem que este substituiu aquele a partir das críticas feitas à ênfase empresarial nos textos dos primeiros autores do campo (POUBEL; JUNQUILHO, 2019; SIMIELLI, 2022).

O primeiro entre os periódicos com o maior número de publicações foi a Revista *on line* de Política e Gestão Educacional (B2), com 12 artigos, seguida da Revista Humanidades e Inovação (B3), com 6. As revistas Educação & Sociedade (A1), Laplage em Revista (B2) e Educar em Revista (A1) tiveram 5 publicações cada. Em

seguida, aparecem os periódicos com 3 publicações cada: Currículo sem Fronteiras (A2), Educação e Pesquisa (A1), Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação (A1) e Revista Espacios (B1). Entre essas revistas, quatro estão classificadas como “A1” no Qualis Capes, duas como “A2”, uma como “B1”, duas como “B2” e uma como “B3”.

As dez referências mais citadas nesses artigos são os livros: Dimensões da gestão escolar e suas competências, de Heloisa Lück; Educação como prática da liberdade, de Paulo Freire; Pesquisa em educação: abordagens qualitativas, de Menga Lüdke e Marli André; Administração escolar: introdução crítica, de Vitor Henrique Paro; Os artigos mais citados são: Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática, de Ângelo Ricardo de Souza; A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola, de Vitor Henrique Paro; Progressão continuada, supervisão escolar e avaliação externa: implicações para a qualidade do ensino, de Vitor Henrique Paro; Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples, de Sofia Lerche Vieira; e Gestão Escolar e Qualidade da Educação: Um Estudo sobre Dez Escolas Paulistas, de Fernando Luiz Abrucio. A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação são amplamente citadas nos artigos. O autor Vitor Henrique Paro aparece como o que exerce maior influência no campo, considerando o número de citações de seus diferentes trabalhos.

Os artigos que compõem a carteira final mais citados em outras publicações são: Paro (2010), Gonçalves e França (2013), Peroni (2018), Borges (2007), Souza (2019), Neto e Castro (2011), Leite et al. (2012), Burgos (2012), e Paro (2012).

Foram utilizadas as categorias propostas por Weinstein et al. (2019) para descrever os delineamentos metodológicos dos artigos. Esses autores propõem três dimensões de avaliação: o desenho geral da pesquisa, as técnicas de coleta e de análise de dados dos estudos empíricos.

Quadro 2 – Delineamento metodológico dos artigos

Desenho Geral		Coleta de dados – estudos empíricos		Análise dos dados – estudos empíricos	
Ensaio teórico	20	Dados primários	17	Qualitativo	49

Empírico	56	Entrevistas	9	Análise de conteúdo	7
Análise de dados primários	17	Questionário	2	Análise de discurso	2
Análise de dados secundários	28	Entrevistas + observação	2	Categorização	8
Análise de dados primários e secundários	11	Entrevistas + questionário	1	Não informado	32
		Grupos de discussão	2	Quantitativo	5
		Observação	1	Estatística descritiva	3
		Dados secundários	28	Estatística multivariada	2
		Pesquisa documental (legislação e documentos)	24	Misto	2
		Banco de dados	4		
		Dados primários e secundários	11		

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 2 mostra o delineamento de pesquisa utilizado nos estudos. Nos estudos empíricos, percebe-se a preferência pelos dados secundários, tendo como maior fonte a legislação, principalmente a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e as legislações estaduais. Com menor representatividade, aparecem os bancos de dados. A entrevista foi a técnica mais utilizada entre as fontes primárias. A maior parte desses estudos utilizou a abordagem qualitativa de pesquisa. Destaque para a falta de informação sobre a técnica utilizada para analisar os dados na maioria dos estudos.

Análise dos resultados

Após a leitura dos 76 artigos que compuseram a carteira final, os trabalhos foram distribuídos em categorias e subcategorias, conforme mostra o Quadro 3. Devido à limitação de espaço, são apresentados os achados de alguns artigos que representam as categorias.

Quadro 3 – Distribuição dos artigos por categoria

Categorias	Subcategorias	Autores
Impactos do contexto na gestão democrática	Contexto Histórico-social	Santos Filho (1993); Marques (2012); Gonçalves e França (2013); Moura (2018), Silvério e Oliveira (2019); Domingos e Pereira (2021)
	Poder Público	Adrião e Peroni (2007); Borges (2007); Leite et al. (2012); Amaral

		(2018); Garcia (2018); Menezes e Brasil (2018); Peroni (2018); Gomes e Francisco (2019); Fonseca, Ferreira e Scaff (2020); Santos e Castro (2020); Santos (2020); Lima, Conti e Nascente (2021); Silva e Constantino (2021)
	Legislação	Bernado, Borde e Cerqueira (2018); Menegat, Sarmiento e Rangel (2018); Oliveira (2019); Batista e Pereyra (2020)
	Pandemia	Arraes, Carvalho e Santos (2021); Barbosa et al. (2021); Guedes, Rosa e Anjos (2021); Roggero, Kubo e Almeida (2021)
Instrumentos da gestão democrática	Projeto político-pedagógico	Caetano e Silva (2017); Fernandes (2017);
	Órgãos colegiados	Martins (2008); Batista (2018); Machado e Dalla Corte (2020); Freitas, Piovezan e Portéro (2020); Miléo, Lopes e Formigosa (2022)
	Comunidade escolar	Falcão e Silva (2020); Boff e Zulianelo (2021); Menezes e Nascimento (2021); Souza, Mello e Barreto (2021); Altoe, Teixeira e Nossa (2022)
	Gestão	Souza e Martins (2018); Gimenes e Reis (2019); Medeiros (2019); Mélo, Mélo e Coutinho (2019); Souza (2019); Brenner e Ferreira (2020); Assis e Marconi (2021); Bittencourt e Amaral (2021)
Oposição entre gestão democrática e gerencialismo		Drabach e Mousquer (2009); Paro (2009); Paro (2010); Neto e Castro (2011); Pereira (2012); Paschoalino (2018); Pereira e Silva (2018)
Gestão democrática e suas implicações		Paro (2002); Burgos (2012); Passador e Salvetti (2013); Fischman e Gandin (2016); Alves e Souza (2018); Lima, Mota e Leal (2019); Passone (2019); Borges, Medeiros e Assis (2021)
Propostas de implementação		Araújo (2000); Abreu e Raupp (2017); Amorim, Matta e Freitas (2017); Fischer et al. (2017); Ribeiro e Oliveira (2018)
Avaliação e gestão democrática		Silva (2010); Miranda et al. (2018)
Contribuições de autores clássicos		Alcântara, Borges e Filipak (2018); Araújo (2019); Brito e Silva (2021)

Fonte: Elaborado pelos autores

A categoria ***Impactos do contexto na gestão democrática*** está dividida em

quatro subcategorias: *contexto histórico-social*, *poder público*, *legislação* e *pandemia*. Na subcategoria **contexto histórico-social** estão reunidas as pesquisas que relacionam emergência da democracia escolar às mudanças histórico-sociais ou ações de atores da sociedade civil. Por exemplo, Santos Filho (1993) estudou a emergência dos processos de descentralização e da gestão democrática a partir do movimento de resistência da sociedade civil às ações dos governos do período militar. É um texto representativo do interesse da academia, após a inserção da noção da democracia na gestão escolar no texto constitucional. Moura (2018, p. 312) utiliza a sociologia dos processos, de Norbert Elias, para analisar a emergência da democracia na gestão escolar a partir dos processos de democratização no Brasil e Portugal. A escola é tomada como uma figuração, categoria intermediária que recebe influência dos níveis macro e micro de interações. Nas escolas pernambucanas estudadas, foram encontrados indícios de uma mescla de “práticas socioprofissionais herdadas dos regimes autoritários com novas demandas sociais influenciadas pela redemocratização”. Domingos e Pereira (2021) analisam dois contextos contraditórios em que a gestão democrática emerge: os apelos da sociedade civil por redemocratização e o neoliberalismo. Mostram que, embora a democratização decorra de princípios constitucionais, ocorre em um contexto em que a educação é cada vez menos vista como um direito e mais como uma *commodity*. Isso faz com que a gestão escolar oscile entre uma gestão compartilhada com órgãos colegiados, como o conselho de escolar, e uma gestão burocrática subordinada a lógicas de controle externos à escola.

A subcategoria **poder público** reúne os estudos que mostram os impactos de políticas públicas, ações de órgãos públicos e regulamentações legais na gestão democrática. Adrião e Peroni (2007) analisam os impactos da operacionalização do Programa Dinheiro Direto na Escola na gestão dessas unidades de ensino. Os resultados mostram a importância dos aportes financeiros nos orçamentos das escolas pesquisadas e os ganhos de autonomia advindos desse processo de descentralização. Contudo, chamam a atenção para os riscos devidos à vinculação dos repasses às unidades executoras, entidades de direito privado, sem fins lucrativos, com representantes da comunidade escolar. Um risco está relacionado à

responsabilização civil em relação aos gastos, considerando que os cheques são assinados pelo diretor da escola e um membro da unidade executora. Leite et al. (2012) realizaram análises da política educacional e estudos de caso em três escolas do município e Pelotas/RS, a partir de 2001, no contexto do projeto Escola Cidadã. Os resultados mostram como as políticas educacionais são reconfiguradas nos contextos escolares, considerando os diferentes graus de gestão democrática identificados em cada escola. Amaral (2018) avalia o papel da regulamentação da gestão escolar democrática, no que diz respeito ao provimento do cargo de diretor, a partir das ações e regulamentações do estado Ministério Público do Rio de Janeiro. Os resultados apontam a importância dessas regulamentações para minar os traços patrimonialistas, resilientes na gestão pública brasileira. Garcia (2018) analisa os impactos da crescente inserção de atores privados na gestão educacional em redes estaduais de ensino, por meio de assessorias. São analisados programas desenvolvidos pelos institutos Ayrton Senna, Unibanco e de Corresponsabilidade em Educação e adotados pelas secretarias de educação de diversos municípios brasileiros. Os programas reforçam a gestão baseada em resultados, com metas monocraticamente estabelecidas, e o papel do diretor como um líder nos mesmos moldes das empresas privadas. Para a autora, isso configura um obstáculo imposto aos avanços da gestão escolar democrática. Santos e Castro (2020) destacam a concepção de gestão democrática na produção de textos legais sobre gestão escolar, no município de Feira de Santana/BA. Ressaltam que tais textos são resultado das relações das escolas com o poder local e contexto nacional.

Na subcategoria **Legislação**, Menegat, Sarmento e Rangel (2018) analisam as legislações internacionais e nacionais para discutir a educação de qualidade. A gestão democrática, a prática pedagógica baseada nos princípios da igualdade, liberdade, equidade e diversidade, entre outros, aparecem como desafios para a construção de uma educação de qualidade. Oliveira (2019) analisa as legislações que pautam a gestão democrática no Brasil e em Portugal. Mostra que mudanças nos normativos legais levaram à ruptura do princípio democrático na gestão escolar e à ascensão do gerencialismo. Batista e Pereyra (2020) analisam o processo de elaboração da legislação sobre gestão escolar democrática, no contexto de reformas educacionais,

no Brasil e na Espanha. Ressaltam que, no caso brasileiro, forças políticas opostas, a frente progressista e a direita neoliberal, levaram a avanços e recuos sobre o papel a ser desempenhado pelos atores escolares nos processos decisórios.

A subcategoria **Pandemia** agrupa os estudos que analisam os desafios e dificuldades enfrentados pela gestão escolar durante a maior crise sanitária global dos últimos cem anos. Arraes, Carvalho e Santos (2021), em um estudo realizado no Tocantins, chamam a atenção para o fato de que, apesar da pandemia ter aprofundado a crise já existente da educação brasileira, muitos gestores tiveram que se reinventar. Também apontam para a importância da gestão democrática como fator que tem potencial de fomentar a participação da comunidade escolar na solução de problemas agravados pela pandemia. Guedes, Rosa e Anjos (2021) refletem sobre os desafios que a migração intempestiva dos processos educativos para as plataformas digitais gerou para a gestão escolar. Nesse contexto, as autoras ressaltam a importância de transformar essas plataformas em espaços de diálogo e de humanização. Roggero, Kubo e Almeida (2021) realizaram uma pesquisa documental da regulação legal do município de São Paulo, publicada durante a pandemia, e entrevistas com nove diretores de escola, para compreender atuação destes durante a crise sanitária. Os achados apontam para algumas contradições que os diretores tiveram que lidar, por atuarem na intersecção entre poder público, de onde emanaram as normativas, e a escola. As autoras apontam para aquilo que chamaram de “pseudogestão democrática”, considerando que o caráter do “cumpra-se” da regulação legal, que tendeu a ressaltar a função gerencialista dos diretores, que conflita com a multifuncionalidade necessária, considerando a complexidade da escola.

A categoria **Instrumentos da gestão democrática** agrupa os estudos que tiveram como unidade analítica atores ou institutos cujos papéis costumam ser associados a essa forma de gestão. A categoria se divide em quatro subcategorias: *projeto político-pedagógico*, *órgãos colegiados*, *comunidade escolar* e *gestão*. Dentro da primeira subcategoria, **projeto político-pedagógico**, Caetano e Silva (2017), realizaram uma pesquisa para compreender como professores de uma escola do campo, no município de Rondonópolis, entendem o PPP. Os achados apontam que o

PPP, que é elemento fundante da democracia escolar quando elaborado coletivamente, aparece como cumprimento de uma formalidade técnica. Fernandes (2017) realizou uma pesquisa em uma unidade escolar do município de Santa Maria/RS, para analisar a participação da comunidade escolar na reconstrução do projeto político-pedagógico. Os resultados mostram que fatores, tais como, falta de tempo, falta de pessoal qualificado, comodismo e formalismo, geram dificuldades para que o processo seja efetivamente participativo.

Compondo a subcategoria **Órgãos colegiados**, Martins (2008) analisa a dinâmica de participação, em órgãos de deliberação coletiva como a associação de pais e mestres, reuniões pedagógicas e conselhos escolares, da direção, coordenação pedagógica, professores, pais e alunos, em conselhos escolares de escolas técnicas do estado de São Paulo. Configurados como espaços de conflito, esses órgãos são impactados pelos atos prescritivos e normativos dos órgãos superiores e, ao mesmo tempo, pelos diferentes interesses dos membros colegiados. Contudo, os conflitos que emergem aparecem como possibilidade de novas alternativas. Os colegiados buscam encontrar brechas nos regimentos a partir de soluções informais. Em ensaio teórico, Batista (2018) reflete sobre o importante papel desempenhado pelos conselhos escolares, instâncias legítimas de deliberações coletivas, na construção da justiça social. O principal argumento é que a participação paritária de membros da comunidade escolar ressignifica, na esfera local, a gestão democrática em detrimento do novo gerencialismo, que reproduz práticas do setor privado. Freitas, Piovezan e Portéro (2020) focalizam o grêmio estudantil, entidade representativa dos alunos, como espaço de participação dos discentes na construção de uma educação de qualidade. Porém, levantam a hipótese de que a existência e deliberações do grêmio se dão mais para atender às normativas legais.

A subcategoria **Comunidade escolar** reúne os estudos que tratam da atuação de diversos atores da comunidade escolar que, não necessariamente, atuam como órgão colegiados. Falcão e Silva (2020) estudaram uma escola pública do estado do Amazonas para identificar ações institucionais de apoio à participação estudantil nos processos de gestão. Embora a pesquisa tenha identificado destaque dado à gestão democrática, nos documentos oficiais da escola que tratam diretamente da

participação dos estudantes na gestão, há ausência de práticas articuladas, tais como, o incentivo à organização de grêmio estudantil e ações que promovam maior participação dos estudantes nas reuniões. A participação dos alunos tem se restringido às atividades culturais e diálogos com a direção em temas de interesse da escola. Boff e Zulianelo (2021) realizaram uma pesquisa em 14 escolas públicas de ensino básico em um município do Rio Grande do Sul Menezes, para mapear as potencialidades e dificuldades enfrentadas pelos diretores. A falta de participação e engajamento da família e a baixa motivação do corpo docente aparecem como as principais dificuldades. Altoe, Teixeira e Nossa (2022) realizaram estudo de casos múltiplos, a fim de identificar as práticas de diretores escolares para envolver professores e pais, tomando como referência a cultura organizacional e contexto das escolas públicas de ensino fundamental na cidade de Vitória/ES. Entre as barreiras para o envolvimento dos professores, aparecem sobrecarga dos diretores, falta de tempo dos professores para formação devido ao deslocamento destes para outras instituições de ensino em outros turnos, conflitos de relacionamento, estruturas precárias das escolas entre outros. As principais barreiras à participação parental foi a falta de interesse em participar e o excesso de trabalho. Foram identificadas algumas “pontes” para o envolvimento dos professores (projetos na escola) e dos pais (diálogo provocado pela equipe gestora da escola).

A subcategoria **Gestão** congrega os estudos que tratam de aspectos relacionados aos gestores de escolas. Gimenes e Reis (2019) pesquisaram o processo eleitoral para a escolha de diretores em duas escolas da rede municipal de Naviraí/MS. Os sujeitos de pesquisa, diretores, professores e representantes da comunidade escolar, apontam a participação de todos e as regras claras que regem o processo como fundamental para a construção de ambientes democráticos. Na mesma direção, Assis e Marconi (2021) analisam o efeito das políticas de seleção de diretores na percepção de docentes sobre esses profissionais e no clima organizacional. Os maiores coeficientes médios sobre esses fatores ocorreram nas escolas cujo provimento se deu “por concurso público apenas”, seguido por “processo seletivo e eleição”. Os piores coeficientes ocorreram nas escolas em que o provimento se deu por “indicação apenas”. Os autores argumentam que os critérios técnicos e

participativos geram mais impacto no clima organizacional e na percepção dos professores sobre os líderes. Bittencourt e Amaral (2021) analisam os documentos oficiais dos poderes executivo e legislativo do município de Queimados/RJ. Para as autoras, a dimensão da participação, essencial à gestão democrática, é fragilizada em dois momentos. Como a forma de provimento é eleição e não consulta pública, os menores de 16 anos têm seus votos tutelados. Além disso, a documentação dos candidatos é entregue à secretaria de educação, que realiza uma espécie de pré-seleção dos candidatos. Souza (2019) utiliza dados de questionários respondidos por diretores e professores no Sistema de Avaliação da Educação Básica de 2003 e 2015. Os resultados mostram certo enfraquecimento das formas democráticas de provimento como a eleição dos diretores. Além disso, há uma tendência de a gestão democrática ter como elemento central o conselho escolar. Alves e Bispo (2022) utilizaram diálogos reflexivos para analisar como os gestores escolares constroem sentido de suas experiências durante a participação em um processo de formação continuada oferecido pelo Governo do estado da Paraíba. Os achados mostram uma discrepância entre o conteúdo da formação e as demandas do cotidiano dos gestores, criando, segundo os autores, o binômio teoria *versus* prática.

A categoria **Oposição entre gestão democrática e gerencialismo** reúne os estudos que mostram a tensão entre as duas formas de gestão, apresentando-as como antagônicas. O ensaio teórico de Drabach e Mousquer (2009) mostra como os projetos de sociedade, derivados do desejo de maior participação popular no período de redemocratização do país, e o gerencialismo econômico global, surgido no capitalismo flexível, resultam em uma linguagem ambígua e híbrida visível nos textos legais sobre gestão escolar. Pereira (2012) mostra a presença dessa ambiguidade nos textos legais que tratam da formação de especialistas em gestão escolar, e defende que os processos formativos devem privilegiar a dimensão pedagógica, sem prejuízo da administrativa. Paro (2010) examina o quanto a ação administrativa dos diretores de escolas da educação básica ocorre em um campo conflituoso e antagônico. De um lado, uma concepção conservadora que enxerga o trabalho dos diretores como semelhantes ao dos gestores de empresas capitalistas e, de outro, uma concepção progressista, advogada pelo autor, que compreende as dimensões

sociais e políticas associadas à atividade dos dirigentes escolares, a fim de atender à necessidade de formação de sujeitos humano-históricos.

A categoria **Gestão democrática e suas implicações** congrega estudos que apontam impactos, reais ou potenciais, dessa forma de gestão em diferentes dimensões da escola ou da sociedade. Paro (2002) mostra como uma educação fundamentada em concepções ampliadas de política e democracia impacta: a qualidade do ensino, compreendida não apenas como transmissão de conteúdo, mas como processos de formação de sujeitos históricos e apreensão da cultura, que incluem valores democráticos; a prática administrativa escolar, incorporando os processos político-pedagógicos (atividades-fim) aos administrativos (atividades-meio); a teoria da administração escolar, desvinculando-a do pensamento que a circunscreve aos princípios da administração de empresas e associando-a às dimensões sociais e políticas da gestão. Fischman e Gandin (2016) analisam os impactos duradouros do projeto “Escola Cidadã” em escolas de Porto Alegre, mesmo após o seu término em 2004. Por exemplo, um dos eixos centrais do projeto era a construção de currículos escolares significativos, que permitissem aos alunos a leitura, não apenas de textos, mas também do mundo. Os autores descrevem como professores constroem interativamente com a comunidade os currículos das escolas, mostrando preocupações com a qualidade do ensino-aprendizagem para além dos resultados medidos por testes. Passone (2019) realizou uma revisão bibliográfica sobre gestão e eficácia escolar e identificou estudos que mostram a importância da gestão democrática para a eficácia da escola, porque parte da ideia de que as ações gerenciais envolvem a comunidade escolar no alcance dos objetivos institucionais.

A categoria **Propostas de implementação** reúne os estudos de caráter prescritivo, cujo objetivo é a proposição de ações para a construção de uma gestão democrática, ora propondo um novo modelo, ora um novo gestor. Abreu e Raupp (2017) realizaram uma pesquisa na Secretária de Educação e Cultura, com a Diretora de Ensino da Secretaria de Educação e Cultura, diretores, professores e funcionários das secretarias das escolas de ensino fundamental I da rede pública do Município de Garopaba/SC, para diagnosticar e oferecer um modelo de gestão aos diretores escolares. Fischer et al. (2017) realizaram uma pesquisa com gestores das escolas

públicas de educação básica – educação infantil e ensino fundamental – de um município do litoral de Santa Catarina, a fim de propor um conjunto de competências necessárias ao exercício da gestão. Ribeiro e Oliveira (2018), baseados na legislação que trata -de conselhos escolares e na reflexão de alguns autores da área de educação, formulam uma proposta de estruturação de conselhos escolares democráticos.

Na categoria **Avaliação e gestão democrática**, foram alocados dois estudos (Silva, 2010; Miranda et al., 2018). A preocupação central dos estudos é analisar o impacto de avaliações na gestão democrática nas escolas estudadas. Ambos foram realizados em escolas da cidade de São Paulo. Silva (2010) discute a autoavaliação realizada por quatro escolas do ensino fundamental, que incluiu a participação -de pais dos alunos. Os resultados apontam para a contradição de interesses entre o sistema de ensino, com foco na mensuração da eficácia dos investimentos realizados e na boa utilização dos recursos públicos, e a comunidade escolar, com suas necessidades de realizar uma educação de qualidade. Miranda et al. (2018) realizam pesquisa com educadores de uma escola paulista para oferecer reflexões sobre a importância de indicadores de qualidade na educação, nas perspectivas da gestão pedagógica e administrativa.

Na categoria **Contribuições de autores clássicos**, Alcântara, Borges e Filipak (2018) vão buscar em Paulo Freire fundamentos para a gestão democrática. Segundo os autores, a dialogicidade, a participação da comunidade escolar e o ato educativo, enquanto atitude ética, são elementos fundamentais do perfil do gestor democrático escolar. Brito e Silva (2021) retomam os conceitos de participação e democracia, da forma como Paulo Freire os desenvolve como centrais para a construção da democracia escolar. Araújo (2019) busca na obra “Vida e Educação”, de John Dewey, a ideia da democracia como princípio fundante da administração escolar, compreendida em seus aspectos tanto administrativos quanto pedagógicos, bem como um meio para atingir fins determinados.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi identificar as principais características da pesquisa

sobre gestão escolar democrática no ensino básico do Brasil nas últimas três décadas (1988-2022). Para isso, foram buscados artigos indexados nas bases de dados Scopus e Web of Science. A carteira final de artigos foi analisada e os textos divididos em sete categorias, que oferecem um mapa útil para que novos pesquisadores identifiquem as agendas consolidadas de pesquisas no campo.

A maior parte dos estudos empíricos utilizou dados secundários, principalmente a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o que indica o caráter formal e dedutivo das pesquisas, que buscam identificar na gestão das escolas a aplicação de um ideal exposto na legislação. As críticas endereçadas ao caráter prescritivo e normativo dos estudos sobre gestão escolar, que focalizam como esta deveria ser em vez de buscar compreender como ocorre na prática (Souza, 2019; Poubel; Junquilha, 2019; Moura; Bispo, 2021; Alves; Bispo, 2022), parecem ser adequadas aos estudos sobre gestão escolar democrática. Isso lança luz sobre uma lacuna no campo: a escassez de estudos etnográficos ou que utilizem as diferentes modalidades da observação como técnica para coletar os dados, que possam ir além da entrevista, técnica mais utilizada nos estudos, de maneira a produzir descrições densas que permitam uma compreensão mais aprofundada do fenômeno (GEERTZ, 1989).

Porém, o caráter formal e dedutivo das pesquisas sobre gestão democrática não mostra apenas lacunas metodológicas, mas trazem em seu bojo uma premissa epistemológica problemática de que princípios legais, ou políticas públicas, formulados por legisladores são simplesmente implementados pelos burocratas do nível de rua. Há vasta documentação mostrando que textos legais são ressignificados e reformulados por aqueles que são responsáveis por sua implementação (BONELLI et al., 2019). Conforme argumenta Ball (2006), as políticas que emanam dos formuladores colocam problemas que precisam ser resolvidos, no contexto, por aqueles que são responsáveis por sua aplicação. Assim, a gestão democrática na escola pode assumir diferentes nuances que escapam daquilo que a lei prevê.

Outra observação sobre a metodologia dos estudos precisa ser feita. A maior parte dos trabalhos não possui uma descrição clara sobre os procedimentos metodológicos, principalmente sobre o processo de análise dos dados. Apenas 35%

dos estudos empíricos trazem tal informação. Essa forma de escrever artigos, que são relatórios de pesquisa, financiadas ou não, compromete significativamente a confiabilidade dos dados (KORSTJENS; MOSER, 2018).

As categorias analíticas propostas nesse artigo apontam para dois grandes eixos em torno dos quais se concentraram as pesquisas sobre gestão democrática escolar nessas três décadas. O primeiro é que há certo aprisionamento aos dispositivos legais, como se as possibilidades de construção de uma gestão democrática se restringissem aos instrumentos legais, tais como projeto político-pedagógico (FERNANDES, 2017), conselhos escolares (RIBEIRO, OLIVEIRA, 2018), grêmios estudantis (FREITAS; PIOVEZAN; PORTÉRO, 2020) e assemelhados. Esses instrumentos são objetos de análise em muitos estudos, além daqueles agrupados na categoria Instrumentos de gestão democrática.

O segundo é a tensão entre concepções político-ideológicas opostas que podem ser representadas pelos binários *concepções conservadora e progressista* (PARO, 2010), *gerencialismo e gestão participativa* (BATISTA, 2018), *neoliberalismo e democracia* (DOMINGOS; PEREIRA, 2021). A concentração de estudos em torno desses eixos têm a vantagem de fornecer agendas capazes de produzir parcerias entre grupos de pesquisas de diferentes instituições. Porém, gera um esgotamento do tema que tem sido objeto de crítica de alguns autores que têm sugerido a emergência de novas temáticas, de maneira a ampliar o campo da gestão escolar (SIMIELLI, 2022). Por exemplo, essa autora mostra, a partir de uma revisão sistemática, que há carência de estudos sobre diretores escolares. A revisão sistemática de Siqueira e Bartholo (2020) aponta para a escassez de pesquisas que mostrem os impactos da gestão democrática na aprendizagem dos alunos e em outras dimensões do contexto escolar. Moura e Bispo (2021, p. 135) realizaram um estudo sobre gestão escolar a partir da perspectiva da sociomaterialidade, entendendo que a prática da gestão não se dá “exclusivamente, por meio das “mãos” do diretor(a)”, mas é um processo “dinâmico, situado e que assume várias nuances em decorrência da interação dos diversos atores (humanos e não humanos)”.

As lacunas de pesquisas identificadas por esses autores podem, se preenchidas, trazer renovação ao campo de estudos da gestão democrática que, após

três décadas, corre o risco de produzir mais do mesmo e de deixar de atrair novos pesquisadores, que podem oferecer novos *insights* sobre essa forma de gestão tão importante para a construção da autoria organizacional (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015): uma comunidade escolar formada por pessoas autoras de seu papel e capazes de assumir responsabilidade e contribuir de maneira construtiva para os objetivos das organizações das quais fazem parte.

Referências

ABREU, Eliza de; RAUPP, Fabiano Maury. Modelo de gestão aplicado às escolas do ensino fundamental I da rede pública do município de Garopaba. **Diálogo**, Canoas, n. 35, p. 73-88, 2017.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera Maria Vidal. Implicações do programa dinheiro direto na escola para a gestão da escola pública. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 98, p. 253-267, 2007.

ALCÂNTARA, Luiz Alberto; BORGES, Valdir; FILIPAK, Sirley Terezinha. Fundamentos da gestão democrática escolar em Paulo Freire. **Revista Espacios**, v. 39, n. 43, p. 20-28, 2017.

ALVES, Thaís Lopes de Lucena.; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 2, p. 226-247, 2022.

ALTOE, Felipe Fernandes; TEIXEIRA, Aridelmo; NOSSA, Silvania Neris. Management and school culture: bridges to teachers and parental involvement. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n.2, p. 99-121, 2022.

ALVES, Andréia Vicência Vitor; SOUZA, Alessandra Domingos de. Alfabetização na gestão democrática escolar: alguns apontamentos. **Laplage em Revista**, v.4, n.2, p.114-122, 2018.

AMARAL, Daniela Patti do. A regulamentação da gestão democrática e a ação do ministério público: desdobramentos no estado do Rio de Janeiro. **Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. 1 (especial), p. 9-30, 2018.

AMORIM, Antônio; MATTA, Alfredo Eurico; FREITAS, Kátia Siqueira de. O retrato holográfico do gestor da escola básica e a necessidade de novas possibilidades gestoras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v.12, n.3, p. 1802-1819, 2017.

ARAÚJO, Abelardo Bento. A legacy of john dewey for school administration: a reading of the work life and education. **Revista on line de Política e Gestão**

Educacional, v. 23, n. 2, p. 356-369, 2019.

ARAÚJO, Ulisses F. Escola, democracia e a construção de personalidades morais. **Educação e Pesquisa**, v. 26, n. 2, p. 91-107, 2000.

ARRAES, Meyrivane T. S.; CARVALHO, Roberto Francisco de; SANTOS, Yony. Desvelando contextos e reiterando princípios na/para a gestão escolar no Tocantins em tempos de pandemia. **Revista Humanidades e Inovação**, v.8, n.64, p. 20-31, 2021.

ASSIS, Bruno Sendra de; MARCONI, Nelson. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 881-922, 2021.

BALL, S. **La micropolítica de la escuela**. Madrid: Paidós: MEC, 1989.

BARBOSA, Lêda Lira Costa et al. O legado freiriano e a gestão Democrática da escola pública: percorrendo os caminhos do prêmio gestão escolar 2020. **Revista Humanidades e Inovação**, v.8, n.64, p. 108-117, 2021.

BATISTA, Neusa Chaves. Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar. **Foro de Educación**, v. 16, n. 25, p. 207-223, 2018.

BATISTA, Neusa Chaves; PEREYRA, Miguel A. A Gestão democrática da escola pública em contextos de reformas educacionais locais: estudo comparado entre Brasil e Espanha. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 2, p. 1-28, 2019.

BERNADO, Elisangela da Silva; BORDE, Amanda Moreira; CERQUEIRA, Leonardo Meirelles. Gestão escolar e democratização da escola: desafios e possibilidades de uma construção coletiva. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. 1, p. 31-48, 2018.

BITTENCOURT, Bethânia; AMARAL, Daniela Patti. A gestão democrática no contexto do município de queimados (RJ): a trajetória de eleição para diretores escolares. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 1, p. 168-187, 2021.

BOFF, Daiane Scopel; ZULIANELO, Iriane. Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 3, p. 2163-2177, 2021.

BOLDERSTON, Amanda. Writing an effective literature review. **Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences**, v. 39, n. 2, p. 86-92, 2008.

BONELLI, Francesco et al. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos EBAPE**, v. 17 (Edição Especial), p. 800-816, 2019.

BORGES, André. From patronage politics to community deliberation: the experience

of democratic school management in Brazil. **Public Administration and Development**, v. 27, p. 273–282, 2007.

BORGES, Rosimeire Aparecida Soares; MEDEIROS, Mauriceia Costa Lins; ASSIS, Zania Mara Nunes. Gestão escolar democrática e a atuação na proteção da criança e do adolescente. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 3, p. 2731-2743, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf>

BRENNER, Carmen Eloísa Berlote; FERREIRA, Liliana Soares. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 82, n. 2, p. 47-63, 2020.

BRITO, Katia Cristina Custódio Ferreira; SILVA, Ângela Noletto. Democracia, participação e gestão educacional: diálogos nos escritos freireanos. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 3, p. 2713-2732, 2021.

BURGOS, Marcelo Baumann. Escola pública e segmentos populares em um contexto de construção Institucional da democracia. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, v. 55, n. 4, p. 1015-1054, 2012.

CAETANO, Edson; SILVA, Iorim Rodrigues da. O significado do projeto político pedagógico na construção de ações e relações participativas na educação do campo. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 2, n. 2, p. 607-631, 2017.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. **Humanidades e tecnologia (Finom)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.

COSTA, Ângelo Brandelli; ZOLTOWSKI, Ana Paula. Como escrever um artigo de revisão sistemática. In: KOLLER, Silvia. H.; COUTO, Maria Clara de Paula; VON HOHENDORFF, Jean (Orgs.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNLIFFE, Ann L. **Very Short, Fairly Interesting & Cheap Books**: a very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management. London: Sage Publications, 2014.

DOMINGOS, Alberto Bive; PEREIRA, Sueli Menezes. Equality of educational opportunities as democracy assumption and the conflicts in democratic management. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 25, n. 3, p. 2713-2732, 2021.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, 2009.

DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Angelo Ricardo. (2014). Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, v.

16, n. 33, p. 221-248, 2014.

FALCÃO, Nádia Maciel; SILVA, Sara dos Santos. Participação estudantil na gestão escolar do ensino médio: aproximações com a realidade da rede estadual do Amazonas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v.13, n. 32, p. 1-19, 2020.

FERNANDES, Sergio Brasil. Participação coletiva na (re)construção do projeto político-pedagógico: Ação indispensável para a afirmação da gestão escolar democrática. **Revista Espacios**, v. 38, n. 20, p. 19-28, 2017.

FISCHER, Sullivan Desirée et al. Competências do diretor escolar para uma gestão autônoma e democrática em escolas públicas: estudo na educação básica em município catarinense. **Diálogo**, n. 36, p. 25-39, 2017.

FISCHMAN, Gustavo E.; GANDIN, Luis Armando. The pedagogical and ethical legacy of a “successful” educational reform: The Citizen School Project. **International Review of Education**, v. 62, p. 63-89, 2016.

FLESSA, Joseph et al. School leadership in Latin America 2000-2016. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 46, n. 2, p. 182-206, 2018.

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Bartolozzi; SCAFF, Elisangela Alves da Silva. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, v. 36, p. 1-18, 2020.

FREITAS, Vinicius Ruiz Albino de; PIOVEZAN, Elioenai dos Santos; PORTÉRO, Cristina Schmidt Silva. O grêmio estudantil e os desafios da gestão democrática na escola pública. **Revista Humanidades e Inovação**, v.7, n.6, p. 448-460, 2020.

GARCIA, Teise. A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. esp. 3, p. 1355-1376, 2018.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1989.

GIMENES, Pamela Caetano; REIS, Maria das Graças Fernandes de Amorim dos. O processo eleitoral para escolha de diretores escolares: um estudo na região sul de Mato Grosso do Sul. **Perspectivas em Diálogo**, v. 7, n. 12 (especial), p. 185-205, 2019.

GOMES, Alexandre; FRANCISCO, Marcos Vinicius. Análise da proposta do ministério público para a mediação de conflitos nas escolas: concepções de gestão democrática e diálogo. **Dialogia**, n. 32, p. 108-119, 2019.

GONÇALVES, Flávio de Oliveira; FRANÇA, Marco Túlio Aniceto. Eficiência na provisão de educação pública municipal: uma análise em três estágios dos municípios brasileiros. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 43, p. 271-299, 2013.

GORLI, Mara; NICOLINI, Davide; SCARATTI, Giuseppe. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **Human Relations**, v. 68, n.

8, p. 1347-1375, 2015.

GUEDES, Marilde Queiroz; ROSA, Eliara Marli; lima, Ana Paula Souza do Prado. Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia. **Revista Humanidades e Inovação**, v.8, n.61, p. 131-144, 2021.

HALLINGER, Philip; KOVAČEVIĆ, Jasna. A bibliometric review of research on educational administration: science mapping the literature, 1960 to 2018. **Review of Educational Research**, v. 89, n. 3, p. 335-36, 2019.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia.; NORD, Walter. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

JUNQUILHO, Gelson Silva; ALMEIDA, Roberta Alvarenga de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. (2012). As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAAPE**, v. 10, n. 2, p. 329-356, 2012.

KHAN, Khalid S. et al. Five steps to conducting a systematic review. **Journal of the Royal Society of Medicine**, v. 96, n. 3, p. 118-121, 2003.

KNIJNIK, Jorge. To Freire or not to Freire: educational freedom and the populist right-wing ‘Escola sem Partido’ movement in Brazil. **British Educational Research Journal**, v. 47, n. 2, p. 355-371, 2021.

Korstjens, I., Moser, A. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. **European Journal of General Practice**, v. 24, n.1, p. 120-124, 2018.

LEITE, Maria Cecilia Lorea et al. Gestão escolar democrática: uma construção contextualizada em escolas municipais de la ciudad de Pelotas, RS, Brasil. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, v. 17, n. 52, p. 89-113, 2012.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. São Paulo, SP: Hércules Editora, 2018.

LIMA, Emília Freitas; CONTI, Celso Luiz Aparecido; NASCENTE, Renata Maria Moschen. Relações entre currículo e gestão escolar na perspectiva da democracia e da interculturalidade. **Educação**, v. 46, 2021.

LIMA, Leticia Alencar; MOTA, Vanêssa de Sousa; LEAL, Willany Palhares. Políticas públicas e gestão escolar: equidade na educação básica. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 6, n. 7, p. 78-87, 2019.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, v. 37, e78290, 2021.

LDB – Leis de Diretrizes e Bases. **Lei nº 9.394**. 1996. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bas ses_1ed.pdf>

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 11ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

MACHADO, Cristina Magalhães Foletto; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria - RS. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 15, n. 2, p. 522-538, 2020.

MARQUES, Luciana Rosa. A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Educação & Sociedade**, v. 33, p. 1175-1194, 2012.

MARTINS, Ângela Maria. O contexto escolar e a dinâmica de órgãos colegiados: uma contribuição ao debate sobre gestão de escolas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 59, p. 195-206, 2008.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. **Laplage em Revista**, v. 5, n. Especial, p. 56-70, 2019.

MEDEIROS, Mima de Lima et al. Administração e políticas públicas em educação: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG de 1997 a 2009, **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 61-87, 2011.

MÉLO, Márcia Lúcia de; MÉLO, Davi Libânio de; COUTINHO, Diógenes José Gusmão. A contribuição de um gestor escolar democrático: uma parceria do coordenador pedagógico nos resultados do Ideb. **Revista Inclusiones**, v. 6, n. especial, p. 171-189, 2019.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Escolas cívico-militares: cidadão ou soldadinhos de chumbo? **Retratos da Escola**, v. 13, n. 27, p. 621-636, 2019.

MENEGAT, Jardelino; SARMENTO, Dirleia Fanfa; RANGEL, Mary. O direito à educação de qualidade e suas decorrências para a gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. esp.1, p. 105-136, 2018.

MENEZES, Janaína Specht da Silva; BRASIL, Rozineide Souza. Gestão democrática na escola: a participação no contexto da prática de um programa de educação em tempo integral. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. esp. 1, p. 137-158, 2018.

MENEZES, Kelly Maria Gomes; NASCIMENTO, Jhessyca Castro. A Gestão Escolar participativa na construção de um projeto sociopedagógico atribuído aos representantes de turma. **Conhecimento & Diversidade**, v. 13, n. 30, p. 94-115, 2021.

MILÉO, Irlanda do Socorro de Oliveira; LOPES, Raquel da Silva; FORMIGOSA, Marcos Marques. Os impasses da participação da comunidade no conselho escolar em uma escola do campo no município de Placas/PA. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 7, e10837, 2022.

MOOSA, Imad A. **Publish or perish**: Perceived benefits versus unintended consequences. Northampton/MA: Edward Elgar, 2018.

MOURA, Jamerson. Sociologia da Educação: o debate agência versus estrutura e a busca pelo lugar das organizações escolares a partir de Norbert Elias. **Comunicações**, v. 25, n. 1, p. 291-314, 2018.

MOURA, Elton Oliveira de; BISPO, Marcelo Souza. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 28, n. 96, p. 35-163, 2021.

NASCIMENTO, Beatriz Aparecida Barboza; PENITENTE, Luciana Aparecida Araújo; GIROTO, Claudia Regina Mosca. Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 18, n. 3, p. 517-543, 2018.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, v. 32, p. 745-770, 2011.

NEVES, Danilo Ferreira et al. Governança colaborativa em instituições de ensino: uma quasi-revisão sistemática da literatura. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 17, n. 3, p. 21-30, 2019.

MIRANDA, Nonato de Assis et al. Indicadores da qualidade na educação: a opinião dos educadores. **Revista Espacios**, v. 39, n. 25, p. 6-13, 2018.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, v. 35, n. 74, p. 213-232, 2019.

OLIVEIRA, Sidmar da Silva. Gestão escolar democrática: entre o promulgado e a prática. **Laplage em Revista**, v. 25, n. 3, p. 2147-2162, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4ª Ed. São Paulo, SP: Editora Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, 763-778, 2010.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: A atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação & Sociedade**, v. 30, n. 107, 453-467, 2009.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 2, 11-23, 2002.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, 2018.

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação &**

Sociedade, v. 34, n. 123, p. 477-492, 2013.

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. **Laplage em Revista**, v. 5, n. 2, p.142-156, 2019.

PAZETO, Antônio Elizio; WITTMANN, Lauro Carlos. Gestão da Escola. In: WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes (Orgs.). **Políticas e Gestão da Educação (1991-1997)**. Brasília: MEC/INEP, 2001.

PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 137-160, 2018.

PEREIRA, Sueli Menezes. Impasses e perspectivas para a democratização da gestão escolar: os especialistas técnicos em questão. **Currículo sem Fronteiras**, v.12, n.1, p. 244-268, 2012.

PERONI, Vera Maria Vidal. Múltiplas formas de materialização do privado na educação básica pública no Brasil: sujeitos e conteúdo da proposta. **Currículo sem Fronteiras**, v. 18, n. 1, p. 212-238, 2018.

POUBEL, Lucas; Junquillo, Gelson Silva. Para além do management. o processo de managing em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. **Cadernos Ebape**, v. 17, n. 3, p. 539-551, 2019.

RIBEIRO, Márden Pádua; OLIVEIRA, Talita Renata Belintani. Por um conselho escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. 2, p. 588-607, 2018.

RODRIGUES, Samantha Couto; ROSSATO, Maristela. Indisciplina e ação democrática na escola: uma revisão sistemática. **Psicologia da Educação**, n. 53, p. 35-44, 2021.

ROGGERO, Rosemary; KUBO, Gisele Pereira; ALMEIDA, Sandy Weiss. Ser diretor de escola em tempos de pandemia e seu papel gerencialista na escola como agência multifuncional. **Revista Olhares**, v. 9, n. 2, p. 33-52, 2021.

ROTHER, Edna Terezinha. Systematic literature review x narrative review. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, 2007.

SANDER, Brenno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.3, p. 421-447, 2007.

SANTOS FILHO, Camilo dos. The recent process of decentralization and democratic management of education in Brazil. **International Review of Education**, v. 39, n. 5, p. 391-403, 1993.

SANTOS, Solange Mary Moreira; CASTRO, Selma Barros Daltro de. Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais. **Educação & Realidade**, v. 45, n. 1,

e92062, 2020.

SANTOS, Wilson da Silva. Historical and sociological reflections for a democratic school management in Brazil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 24, n. 3, p. 1333-1349, 2020.

SARAIVA, Ana Maria Alves. Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. **Acta Scientiarum. Education**, v. 44, e55784, 2022.

SILVA, Itamar Mendes da. Autoavaliação e gestão democrática na instituição escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 18, n. 66, p. 49-64, 2010.

SILVA, Juliana Cristina Oliveira de Castro; CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado. Crece: a busca pelo fortalecimento da gestão democrática da escola pública na cidade de São Paulo. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 44, p. 368-378, 2021.

SILVÉRIO, Valter Roberto; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Ensino médio, gestão escolar e equidade racial: caminhos para uma escola diversa e democrática. **Laplage em Revista**, v. 5, n. especial, p. 98-111, 2019.

SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. **Cadernos de Pesquisa**, v. 52, Artigo e08984, 2022.

SIQUEIRA, Carlos Eduardo Borges; BARTHOLLO, Tiago Lisboa (2020). Os impactos da gestão democrática na escola pública: uma revisão sistemática. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, n. 37, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa em política e gestão da educação no Brasil (1998-2015): atualizando o estado do conhecimento. **Educação & Sociedade**, v. 40, Artigo e0207654, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 27, n. 103, p. 271-290, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, p. 13-39, 2006.

SOUZA, Sandra Maria Zákia Lian; MARTINS, Ângela Maria. Composição e organização da clientela escolar em escolas municipais brasileiras: o que dizem os diretores. **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 175-190, 2018.

SOUZA, Valdirene Eliane Bailon; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz; BARRETO, Maria de Lourdes Mattos. O olhar da gestão escolar para além do marco institucional: percepções da gestão escolar sobre a atuação e a participação familiar na escola. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 14, n. 33, e16085, 2021.

VIEIRA, Sofia L.; VIDAL, Eloisa M. Liderança e gestão democrática na educação

pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019.

WATSON, Tony J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.

WEINSTEIN, José et al. Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile: Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). **Calidad en la Educación**, n. 51, p. 15-52, 2019.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)