

## METODOLOGIA DA PESQUISA EM GESTÃO ESCOLAR E DO TRABALHO DA DIRETORA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Research methodology in school management and the principal's work: limits and possibilities

Marcus Quintanilha da Silva <sup>1</sup>

Danieli D'Aguiar Cruzetta<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi de compreender de que forma as abordagens metodológicas na pesquisa em gestão escolar podem contribuir para a análise do trabalho da diretora escolar em uma perspectiva democrática. Pautado em uma revisão de literatura que indicasse elementos essenciais para a análise da efetividade da gestão democrática (GD) no âmbito do trabalho da diretora escolar, as abordagens quantitativa, qualitativa e uma forma híbrida de relação entre as duas, na qual denominou-se quanti-quali, compuseram um diálogo com experiências de pesquisas anteriores, indicando limites e possibilidades de resultados de pesquisa a partir da metodologia adotada. Os resultados indicaram que cada abordagem tem possibilidades de abstrair resultados que contribuem para o campo, mas que se limitam em determinados aspectos, sendo essencial que a escolha metodológica dialogue com a expectativa do pesquisador/a em torno de seu objeto.

**Palavras-chave:** gestão democrática. diretor escolar. metodologia da pesquisa.

### ABSTRACT

The objective of this work was to understand how the methodological approaches in research in school management can contribute to the analysis of the work of the school principal from a democratic perspective. Based on a literature review that indicated essential elements for the analysis of the effectiveness of democratic management (GD) within the work of the school principal, the quantitative and qualitative approaches and a hybrid form of relationship between the two, which was called quanti. -quali, composed a dialogue with previous research experiences, indicating limits and possibilities of research results based on the adopted methodology. The results indicate that each approach has possibilities to abstract results that contribute to the field, but that are limited in certain aspects, it being essential that the methodological choice dialogue with the researcher's expectations around their object.

**Keywords:** Democratic management. school principal. research methodology.

---

1 Marcus Quintanilha da Silva, Faculdade Unina, Universidade Federal do Paraná; marcus@unina.edu.br.

2 Danieli D'Aguiar Cruzetta Universidade Federal do Paraná; cruzettadanieli@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

No âmbito da sociedade civil e política, a década de 1980 foi pautada historicamente por anseios de democracia, sobretudo em decorrência do período antidemocrático anterior, que não somente restringiu o debate público acerca das necessidades sociais e posicionamentos políticos da população, como também não deu voz a um tema de discussão fundamental para a melhoria da qualidade da educação, a gestão democrática (GD) das escolas. Desde então, o clamor pela democracia incluiu as escolas como espaço de possível efetividade desta como princípio de administração da coisa pública.

No que se refere à educação, o princípio da gestão democrática do ensino público foi referenciado no art. 206 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (BRASIL, 1996), mas, nesta última normativa, ampliando o texto para que a GD fosse um precedente da gestão da educação tanto na forma da referida lei como da normatização a ser construída pela legislação dos sistemas de ensino. Além disso, o art. 14 da LDB ofereceu um norte inicial à esse arcabouço legal, na medida em que definiu que os sistemas de ensino definiriam suas normas de GD do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades regionais e pautadas em dois princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Este cenário é indicado pela literatura como um possível ponto de partida para a pluralidade de concepções e formas de se efetivar a GD nas redes/sistemas de ensino brasileiros, na medida em que a descentralização da normatização e efetividade do princípio constitucional de gestão do ensino público brasileiro contou com diferentes modos de concepção a partir da autonomia de estados e municípios em sua implementação. Em que pese as metas dos Planos Nacionais de Educação (PNE) das últimas décadas, referência às leis n. 10.172/2000 e n. 13.005/2014, que, com algumas diferenças, apresentaram metas e estratégias que abarcaram no sentido da condução da educação nacional para que esta fosse efetivada com a participação direta e representativa da comunidade escolar

nas tomadas de decisões que concernem à escola, bem como na escolha dos dirigentes escolares, autonomia pedagógica, didática e financeira, com vistas à melhoria da qualidade da educação (SANTOS; ALVES, 2017), a LDB não regulamentou de forma precisa o princípio constitucional da GD, deixando de reestruturar as relações de poder e de autoridade/autoritarismo no interior das escolas, deixando a cargo das redes/sistemas de ensino a sua organização.

Dado o referido contexto, a preocupação em voga que norteia este trabalho se estabelece na medida em que os estudos em torno da gestão escolar e, especificamente a este texto, da atuação do dirigente, tende a apresentar contribuições ao campo de pesquisa de formas distintas, a depender da abordagem metodológica e fontes de informações escolhidas e/ou construídas pelo pesquisador/a. Considerando que o cenário indica uma multiplicidade de formas de conceber a GD no país, a pergunta norteadora deste texto é: a partir da abordagem metodológica escolhida pelo pesquisador/a em gestão escolar, como os resultados podem contribuir para a análise da efetividade da GD a partir do trabalho da diretora<sup>3</sup> escolar?

Portanto, o objetivo deste trabalho foi de compreender de que forma as abordagens metodológicas na pesquisa em gestão escolar podem contribuir para a análise do trabalho da diretora escolar em uma perspectiva democrática. Para tanto, três abordagens pautaram o diálogo proposto: quantitativa, qualitativa e uma forma híbrida que aqui denominar-se-á de quanti-quali.

Em termos metodológicos, este trabalho optou por uma revisão de literatura que proporcionassem um diálogo de limites e possibilidades analíticas em torno da opção metodológica do pesquisador/a que se propôs a estudar a GD, buscando delimitar o escopo de leitura ao trabalho da dirigente escolar. Não se tratou, portanto, de um Estado da Arte ou uma busca aprofundada de trabalhos acadêmicos que esgotassem o tema, mas uma reflexão teórico-metodológica sobre possibilidades analíticas a partir de duas grandes abordagens metodológicas.

---

<sup>3</sup> Contrariando a norma culta da língua portuguesa, optou-se por utilizar o termo no feminino. De acordo com as informações do Censo Escolar do Inep do ano de 2019, mais de dois terços dos dirigentes escolares são mulheres.

A presente pesquisa foi estruturada nesta introdução, duas seções e considerações finais. Na primeira seção, buscou-se discutir a gestão democrática da escola a partir da conceituação de democracia, apontamentos da literatura que embasam formas de efetivar a GD como princípio de gestão da escola, dialogando com o trabalho da diretora escolar e o contexto de crise da democracia, enfatizando que, em que pese a ampla literatura e estudos no campo, a escola não está descolada da sociedade e, por consequência, a redução do sentido da democracia pode ser influente no trato do tema como norteador da prática administrativa/pedagógica/política da direção escolar. Na segunda seção, esta pesquisa reuniu alguns exemplos de trabalhos em abordagem quantitativa, qualitativa e quanti-quali, refletindo sobre os limites e possibilidades de cada adoção metodológica por parte do pesquisador/a. Encerrou-se esta pesquisa com as considerações finais.

### **DEMOCRACIA EM CONTEXTO DE CRISE E PRÁTICA COTIDIANA: ENTRAVES CONTEMPORÂNEOS DA EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Por caminhos distintos, Chauí (1997) e Bóron (2001) embasam um mesmo ponto de partida: forma como a democracia se efetiva tem fragilidades no contexto capitalista, pois este se pauta na desigualdade e um dos princípios basais da efetividade de um espaço democrático é a igualdade de condições de participação. Neste viés, independente da concepção que se aborda em torno do conceito, os limites impostos pela própria organização social e econômica na qual os humanos vivem são entraves a qualquer modelo de democracia em qualquer espaço.

Apesar de não ser incomum a abordagem de uma definição mais ampla do conceito de democracia, como governo do povo ou um regime que assegura igualdade e participação de todos na apropriação de bens ou nos processos de tomadas de decisões em uma sociedade, o viés procedimental também se adequa ao que entende-se pelo conceito, ou seja, de que forma são deliberadas as decisões que afetam a vida coletiva. Entretanto, reconhece a sabedoria das palavras de Santos e Avritzer (2003) que, ao abordar o tema, enfatizam que a

democracia não é um acidente, mas uma construção sócio-histórica e, sobretudo, uma ruptura com tradições estabelecidas, carecendo de novos marcos legais e formas de vivenciar a relação com o outro. Ou seja, uma sociedade parece não ser naturalmente democrática, mas que pode se tornar em decorrência de leis e costumes que corrijam uma conduta social anterior.

Um importante indicativo sobre o conceito de democracia é tecido por Touraine (1996, p. 21), no qual discorre que trata-se de um “regime que reconhece os indivíduos e as coletividades como sujeitos, isto é, os protege e os encoraja em sua vontade de viver a vida e de dar unidade e sentido à sua experiência vivida”. Em diálogo com o autor, Aires (2018, p. 57) indica que, de maneira geral, a democracia pode ser entendida “como o reconhecimento do outro, trazendo uma resposta particular a interrogações comuns, diferentemente da que defende, é também a organização institucional das relações entre sujeitos”. Duas questões emergem deste diálogo. A primeira é que a democracia é conflito, dissenso, mas, sobretudo, a possibilidade de ser reconhecido como sujeito que tem voz e precisa escutar na relação com o outro. O ato de concordar em discordar em meio à consideração da subjetividade humana (LEVITKSY; ZIBLATT, 2018) também se funda na relação com a coletividade, o que implica em um cenário de participação ativa, respeito ao próximo e a busca de diálogos profícuos.

Esta abordagem dá um tom de um processo inacabado e impensado somente a partir de um caminho de construção, sobretudo devido ao complexo cenário histórico e social que cada lugar terá em determinado momento.

Souza et. Al. (2005) abordam que o senso comum indica que a democracia se reduz ao ato de eleger representantes em períodos eleitorais, caracterizado pelos próprios autores como apenas um procedimento historicamente construído e conquistado. Mesmo que este seja um conceito bastante reduzido, concorda-se com Bobbio (2000) que, mesmo o autor partindo de uma discussão de Estado, o respeito às normas, às instituições e ao conjunto de procedimentos para a formação de decisões coletivas é importante na prática contemporânea da democracia. Para o autor, a centralidade nas escolhas de representantes é o que caracteriza a contemporaneidade da prática e que, por si só, a representação tende a garantir um espaço democrático.

Outros debates ampliam a prática democrática, como em Santos e Avritzer (2003), que entendem que a participação dos cidadãos precisa ir além da escolha de representantes. Neste sentido, os autores entendem que a democracia também pode ser de forma direta, ou seja, com a participação efetiva dos interessados em determinado processo de tomada de decisão, o social/participativa, em que, mesmo a partir de uma coordenação, o diálogo seja pré-requisito para que a maior quantidade de pessoas envolvidas no processo debatam e deliberem sobre problemas a serem resolvidos em determinado âmbito.

Sobre isto, Touraine (1996) entende que há a democracia social quando ela se efetiva no plano dos atores sociais, bem como o acesso e influência da população geral ao poder político.

Souza (2009, p. 132) comenta a partir de Touraine que, para este autor, “a democracia implica mais do que a constituição de procedimentos e instituições, com vistas a tomar decisões acerca daquilo que é de interesse coletivo. Trata-se, como vimos, mais do que métodos, são princípios e concepções que balizam os métodos”. Neste viés,

A democracia nunca será reduzida a procedimentos, nem tampouco a instituições; mas é a força social e política que se esforça por transformar o Estado de direito em um sentido que corresponda aos interesses dos dominados, enquanto o formalismo jurídico e político a utiliza em um sentido oposto, oligárquico, impedindo a via do poder político às demandas sociais que coloquem em perigo o poder dos grupos dirigentes. O que, ainda hoje, opõe um pensamento autoritário a um pensamento democrático é que o primeiro insiste sobre a formalidade das regras jurídicas, enquanto o outro procura descobrir, atrás da formalidade do direito e da linguagem do poder, escolhas e conflitos sociais. (TOURAINÉ, 1996, p. 37).

Este parece ser um ponto de partida para a constituição da GD na escola pública. Souza (2009) compreende que, sem uma referenciação inicial sobre o conceito, não há como ser democrático com um comportamento autoritário e nem em uma instituição que é pautada em uma relação de gestão escolar tradicional, em que o planejamento e a execução são separados por sujeitos que

tem funções distintas no processo.

Dois pontos parecem importantes para se compreender o conceito e sua materialidade. Em debate com Max Weber, Souza (2009) concebe o poder como interesse central da ação política. Neste viés, a gestão como processo político é tensionada por duas correntes, de um lado uma gestão escolar tradicional, em que a obediência e a legitimidade ao poder da diretora pautam a política escolar. De outro, o poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto, construindo uma vontade comum, em que a diretora escolar se situa como uma mediadora da ampliação da participação.

Do ponto supracitado, implica-se que, de um lado, a ação política e poder tradicional no sentido weberiano representa na escola a operação e a disputa com grupos rivais a partir de diferentes compreensões dos problemas e soluções que a concernem na busca pelo controle sobre a própria escola. Com isso, o controle do poder como instrumento de dominação e reforço da hierarquia da repartição pública se fazem presentes e pautam as disputas. Em outra vertente, a política na escola reconhece que “o poder em questão decorre de um contrato firmado entre as pessoas que compõem essa instituição, e considera que o *diálogo entre esses sujeitos é pré-condição para a sua operação*” (SOUZA, 2009, p. 125, *grifos nossos*). A ampliação da participação, do diálogo e da alteridade se tornam pré-condição para a sua efetividade.

Em ambos os casos, trata-se de poder, pois a ação política tem este objetivo. De acordo com Weber (1970, p. 56) entende-se por política “o conjunto dos esforços feitos com vistas a participar do poder ou a influenciar a divisão do poder”. Apesar da forma como este processo se dá, é possível situar o debate, a efetividade e/ou a dimensão da GD em um determinado espaço escolar.

Isto posto, o debate sobre a gestão democrática pode ser referenciado a partir da ideia de Souza:

A gestão democrática é aqui compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo,

sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos (SOUZA, 2009, p. 125-126).

A partir deste conceito, entende-se que, em diálogo com o próprio Ângelo Ricardo de Souza em outro texto (SOUZA; PIRES, 2018), parece razoável compreender que a necessidade de se efetivar a GD tem pressupostos importantes, como a construção política e a interiorização dos indivíduos acerca da importância de estar participando dos processos decisórios da escola pública. Mais do que isso, a prática de descentralização proposta pela LDB, deliberando para que os sistemas/redes de ensino pudessem conduzir, tanto em termos de normativas como de efetivação da GD, não deveria ser um entrave, mas um fomento à autonomia individual, a efetivação plena da democracia e, em um horizonte ideal, a construção de um real poder de interferência de todos e todas que tem interesse pelos rumos da instituição.

Com isso, o fazer coletivo só se efetiva com um projeto pautado na coletividade, em que as propostas de GD “não podem nascer em gabinetes de gestores, pois, ou elas contam com a mais ampla participação dos interessados (sujeitos da escola e da educação), ou ela é natimorta” (SOUZA; PIRES, 2018, p. 67). Este parece um indicativo claro de que a GD é um construto coletivo e inacabado, em que a consideração de todos os que estão envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, direta ou indiretamente, são fundamentais na efetividade do princípio.

Vitor Paro é reconhecido como o primeiro autor que sintetizou o trabalho da administração escolar<sup>4</sup> como uma atividade que tem como ponto de partida o princípio da administração científica, mas que, por seus objetivos antagônicos, não se constitui um ramo desta. Em linhas gerais, o autor aponta que a

---

<sup>4</sup> Paro trata os conceitos de Administração e Gestão escolar como sinônimos, mesmo que reconheça diferenças conceituais que, para o autor, não diferem na essência dos conceitos. Neste viés, adota-se a indistinção pelo autor adotada.

administração “é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura como uma atividade exclusivamente humana” (PARO, 2012, p. 25), tendo em vista que somente o homem é capaz de estabelecer objetivos com certa liberdade a serem cumpridos, salientando que a “atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades de interesses de pessoas e grupos” (PARO, 2012, p. 19).

Entretanto, o autor diferencia administração escolar da administração científica pela especificidade do seu objeto. Os objetivos que buscam alcançar com a escola e a natureza deste processo estão imbricados e não dialogam com o pressuposto do lucro capitalista, na medida em que o princípio científico da racionalização dos recursos na empresa privada tem por fim o preço competitivo das mercadorias, que se fazem sobretudo pela exploração do trabalhador no movimento de maior produção com menor tempo e custo possível.

No caso do dirigente escolar, uma pertinente indagação de Paro (2012) se dá na tensão entre a especificidade do trabalho em escola, que se dá em vias administrativas, pedagógicas e políticas (incluindo a diretora, coordenadora do processo), e o problema da gerência capitalista, que é a “divisão pormenorizada do trabalho e seus determinantes econômicos e sociais” (PARO, 2012, p. 21). Para o autor, este modelo de organização hierárquica da escola, em que a diretora escolar se caracteriza como uma espécie de gerente, controlando, fiscalizando e exercendo o poder de mando nas instituições, não dialoga com a relação entre os seres humanos voltada para um conceito mais filosófico de administração, que é o esforço coletivo, e não individual. Portanto, o autor utiliza a ideia de coordenação como ideal para caracterizar uma administração escolar com os seus fins específicos que diferem de uma empresa.

Sobre este aspecto, Souza (2018, p. 48) aborda que “a produção analisada, ao longo do século XX e começo do século XXI, compreende que o diretor é um educador que tem a tarefa de coordenar o esforço coletivo desenvolvido na escola, pois a gestão escolar é, antes de tudo, a coordenação deste trabalho com vistas aos objetivos educacionais”. Com isso, os autores clássicos contidos na revisão sobre teorias da gestão escolar de Souza não deixam dúvidas ao

indicar que “o diretor tem um papel administrativo e institucional que se centra, em larga medida, na ação pedagógica desenvolvida na escola. Isto é, sua função é justamente por meio da ação administrativa dar as condições adequadas para o desenvolvimento das ações pedagógicas” (SOUZA, 2018, p. 49).

Neste sentido, Paro entende que “é preciso, pois, partir da atual maneira em que está o trabalho organizado na escola, para propor e implementar novas formas de administração que sejam não apenas mais democráticas, mas também mais eficazes na busca dos objetivos educacionais” (PARO, 2012, p. 216). Entretanto, o autor admite que a coordenação no sentido democrático não é tarefa trivial, já que se supõe a necessidade de convergir interesses de pessoas com trajetórias e visões de vida e de mundo diferentes. Todavia, fica claro na visão do autor e dos autores deste trabalho de que não há como ser democrático com autoritarismo, sendo necessária a participação, direta ou indiretamente, de todos que dizem respeito à organização e funcionamento da escola nos seus processos decisórios. Delegar ou se abster de poder parece o grande desafio no fazer administrativo/pedagógico/político do dirigente escolar e, em grande medida, o epicentro da análise do pesquisador/a em gestão escolar.

Sobre o fazer democrático cotidiano, Paro (2012) evidencia que a contribuição da formação democrática da comunidade escolar não se faz somente na sala de aula, mas nas mais diversas reuniões que visem estudos, palestras, discussões e outras atividades que podem ser proporcionadas aos profissionais da educação e os demais sujeitos que integram a comunidade escolar.

Neste sentido, a literatura acadêmica, para além dos princípios do diálogo, a alteridade, participação e a transparência pública como norteadores da prática democrática, espaços e ações públicas ou da sociedade civil que foram se constituindo historicamente como instâncias que favorecessem a efetividade da GD no ensino público e, em especial a este trabalho, dentro das escolas.

As instâncias democráticas são definidas em Souza et Al. (2005) como experiências alternativas experimentadas por escolas públicas desde antes da redemocratização do país, mas que, segundo os autores, vem oferecendo resultados interessantes ao longo do tempo. Na relação direta com a gestão das escolas, elencam-se:

- a) Conferência local ou da comunidade escolar: um debate popular equivalente a uma conferência municipal que, organizada ou não por eixos, visa debater com a comunidade escolar problemas e soluções na escola e no entorno dela;
- b) Conselho de escola: amplamente debatida na literatura, trata-se de um colegiado que pode ter funções de natureza consultiva ou deliberativa, contando com representantes de todos os segmentos que compõem a escola e a comunidade, com vistas a debater e, a depender da regulamentação de seu estatuto ou da própria mantenedora, deliberar, a ponto de suas decisões serem soberanas em relação aos interesses próprios da diretora;
- c) Rotatividade do quadro de dirigentes escolares: reconhecida como fundamental, especialmente em um contexto de regulação de diretoras em que sua forma de provimento seja por consulta à comunidade escolar (eleições), tendo em vista que, em uma proposta pautada no princípio da GD, é importante que outras pessoas ocupem a função para que se diminuam as possibilidades de patrimonialismo e clientelismo da diretora em decorrência do longo tempo de ocupação na função;
- d) Associação de pais: especialmente no que tange à fiscalização do usufruto do fundo público, a referida associação tem por objetivo constituir um colegiado de famílias de estudantes que tenham por objetivo cancelar as ações administrativas da direção escolar, com ênfase nas despesas efetivadas pela escola;
- e) Grêmios estudantis: espaço de formação para a cidadania dos estudantes, visando constituir uma representação de discentes que possam atuar nos espaços da escola, bem como nos conselhos de classe, seja na condição de dar voz aos sujeitos de direito como na possibilidade de construir a partir da visão estudantil outros caminhos que, por vezes, não sejam enxergados pelos profissionais da educação e demais integrantes da comunidade escolar.

Sobre a gestão da escola como um processo de ação coletiva que recai sobre processos que aprofundam o aspecto da GD e são analisados pela literatura, Souza comenta que

As escolas possuem Conselho Escolar (CE) e Projeto Político Pedagógico (PPP). Os CE funcionam minimamente e os PPP tem a participação dos professores em sua construção, o que pode indicar que há avanços no sentido da ampliação da democracia na gestão escolar, porque a simples existência e crescimento desses instrumentos e processos já permitem compreender que há mais espaço para o desenvolvimento da gestão democrática. *É certo que são apenas instrumentos que potencializam a democratização da gestão escolar, mas são indicadores também das condições e do ambiente democrático* (SOUZA, 2018, p. 50, *grifos nossos*).

Disto, implica que a existência de uma instância democrática não garante a democracia como princípio de gestão da escola pública, haja vista que o que de fato vai dar o tom democrático de qualquer espaço são as relações humanas pautadas no diálogo, participação, transparência pública e reconhecimento do outro que existirão (ou não) em determinada coletividade.

Na prática cotidiana, pautado em uma forte marca política da rotina dos dirigentes escolares e as tramas de poder cotidianas nas escolas, Souza oferece uma conceituação sobre a gestão escolar cotidiana:

a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/ sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo. Assim, visam a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, levá-los a agirem como elas pretendem (SOUZA, 2012, p. 159).

Não se trata, portanto, de dizer como as coisas deveriam ser, mas um forte indicativo de como as condutas cotidianas acontecem. No conceito real tecido por Souza, o eixo central que pode ser considerado como ponto de inflexão de uma prática democrática da diretora escolar é se, em suas ações cotidianas,

a vontade coletiva é construída e considerada como máxima em detrimento de seus interesses e objetivos pessoais e que, para que esta decisão seja construída, o diálogo e a participação foram fundamentais neste processo. Parece que é na quebra deste paradigma que o dirigente, chefe de uma repartição pública e que visa garantir aos outros sua forma de compreender a escola dá lugar ao coordenador da política escolar, mediador da ampliação da participação e que abre mão da centralidade do poder em prol da democracia.

Todavia, não se pode perder de vista que o papel de coordenador da política escolar não se reduz somente à face política. Ao comentar sobre o papel da coordenação da política escolar tecido por Paro (2012), Souza (2018) fortalece a indicação do autor de que os aspectos técnicos são indispensáveis, mas que não devem ser confundidos com “tecnicismo”, a utilização da técnica por si só sem a consideração dos seus fins específicos. Neste aspecto técnico, a face burocrática, interpretada em longo momento da história da pesquisa em administração escolar como sinônimo do trabalho da diretora (SOUZA, 2018), ou, no limite, na ausência de distinção entre diretora e administração escolar, é fundamental. Entretanto, a face pedagógica parece ser o elemento central das ações do dirigente escolar.

Concorda-se com Vitor Paro (2012, p. 16) que o “objeto por excelência da administração escolar, que é a escola, com seus problemas, suas potencialidades e, acima de tudo, sua irrecusável especificidade educativa”. É esta, na visão do autor já citada anteriormente, a razão que difere a administração escolar da empresarial. Neste sentido, não há como desconsiderar que a diretora escolar seja compreendida como uma profissional que atua no âmbito da e para a escola. Lembra-se que “as relações pedagógicas que ocorrem entre professores e alunos sempre foram e continuam sendo o epicentro das razões de todo trabalho para a educação” (SOUZA et Al., 2005, p. 6), em confronto ao mito de que a gestão da escola é o seu coração. Neste viés, a gestão é um instrumento para a melhoria da qualidade do ensino, objetivo por excelência da educação formal.

Em que pese todos os pressupostos tecidos nesta seção, democracia, gestão democrática e caminhos para a sua compreensão e efetividade, não há como desconsiderar a atualidade da crise da democracia. Autores como

Miguel (2019), que analisam o conturbado momento histórico no Brasil desde a destituição da Presidência de Dilma Vana Rousseff sem a comprovação de crime de responsabilidade, a escalada de grupos ultraliberais descompromissados com a solidariedade nos Estados Unidos da América, Peru, Turquia, Polônia, Brasil e outras nações nos últimos anos (LEVITSKY; ZIBLATT, 2018; PRZEWORSKI, 2020), bem como a redução do conceito no debate público e sua despolitização pela mídia e redes sociais dispostas à disseminação de notícias falsas (MIGUEL, 2019), a escola é uma instituição constituída historicamente e não descolada da sociedade. Dentro de uma construção teórico conceitual analítica sobre a efetividade de princípios como GD no ensino público, tecer um contexto político que vem, paulatinamente, definindo os princípios democráticos, parece tarefa essencial.

### **ABORDAGENS METODOLÓGICAS NA PESQUISA EM GESTÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES**

Há um volume considerável de trabalhos que se ocuparam de realizar revisões de bibliografia sobre o tema da gestão democrática, bem como diferentes opções teórico-metodológicas e potencialidades de ampliação do debate e a consequente construção do campo do conhecimento, sejam em contextos anteriores ao atual PNE ou posteriormente a este, especialmente a partir da obra de Ângelo Ricardo de Souza (SOUZA, 2006, 2008, 2009, 2018, 2019). Portanto, em que pese a proposição deste trabalho de contribuir para reflexões sobre limites e possibilidades a partir de escolhas metodológicas em estudos que tenham como tema a gestão escolar da escola pública e, especificamente, o trabalho da diretora em uma perspectiva democrática, não se trata de um estado da arte, já realizados em estudos supracitados.

Neste trabalho, três abordagens foram escolhidas e, a partir destas se propôs um diálogo entre a natureza metodológica dos estudos e os resultados de pesquisa, corroborando com o enfoque deste artigo: abordagem quantitativa, qualitativa e quanti-quali.

Knechtel (2014) define a abordagem quantitativa como um tipo de

pesquisa que tem como objetivo testar arcabouços teóricos considerando variáveis pré-definidas e quantificadas numericamente. Neste sentido, as generalizações teóricas precisam encontrar sustentação em uma análise estatística, seja por via de dados primários, isto é, produzidos pelo pesquisador/a por meio de entrevistas ou questionários, ou através de dados secundários, informações processadas previamente por órgãos oficiais. Em linhas gerais, trata-se de um estudo com grande quantidade de casos com variáveis definidas anteriormente à coleta, predominantemente a partir da literatura.

A autora supracitada também toma uma definição geral acerca da abordagem qualitativa. Para Knechtel (2014), este tipo de abordagem é proposto quando uma pesquisa busca compreender um fenômeno de forma mais detalhada, compreendendo o processo de construção da pesquisa mais importante que os resultados. Neste caminho, ênfases na observação, registro e um esforço em compreender a fundo o problema dão um tom de maior fundamentação às informações colhidas. Há características gerais, como as abordadas por Bogdan e Biklen (1982): ambiente natural como fonte de dados, com informações predominantemente prescritivas, a preocupação com o processo e a busca do significado real das coisas.

Em comentário sobre os aspectos citados por Bogdan e Biklen (1982), Ludke e André (2020) abordam que uma análise qualitativa tem peculiaridades como a quantidade reduzida de casos (por vezes apenas um estudo de caso), o enfoque em circunstâncias particulares do objeto, que precisam estar explícitas na ocasião da escolha do estudo de caso (ou casos), as relações cotidianas com ele e a preocupação em dar voz aos diferentes pontos de vista, sem o foco na comprovação (ou não) de hipóteses, como é o caso de uma pesquisa de natureza quantitativa. Técnicas de pesquisa como grupos focais, análise documental, observação participante, entrevistas, etnografia, entre outras, são comuns.

Dietrich, Loison e Roupnel (2015) teorizam uma articulação entre as abordagens quantitativa e qualitativa, aqui denominada de quanti-quali. Neste tipo de abordagem, os métodos quantitativo e qualitativo adquirem estatuto igual em sua participação na análise, permitindo um duplo olhar sobre o objeto e se

nutrindo mutuamente. Em diálogo com Greene, Caracelli e Graham (1989), Dietrich, Loison e Roupnel (2015, p. 172) apontam cinco funções básicas de uma abordagem desta natureza:

A triangulação: (buscar fazer convergir ou corroborar resultados provenientes de diferentes métodos estudando o mesmo fenômeno); a complementaridade (buscar elaborar, ilustrar, valorizar ou clarificar os resultados de um dos métodos com os resultados do outro; o desenvolvimento (utilizar os resultados de um dos métodos para auxiliar na interpretação dos resultados de outro método); a iniciação (descobrir paradoxos e contradições que levam a reconsiderar a questão da pesquisa) e a expansão (tentar entender a amplitude e o alcance da pesquisa utilizando elementos da pesquisa para confrontá-los com outro método)

Os autores entendem que “uma metodologia dessas se mostra rica para a obtenção e análise dos resultados, bem como para a postura científica do pesquisador” (DIETRICH; LOISON; ROUPNEL, 2015, p. 171). O exemplo da luneta é ilustrativo, em que o “pesquisador tanto pode olhar a paisagem em seu conjunto quanto, ao contrário, fazer um *zoom*, focando alguns detalhes deste panorama” (DIETRICH; LOISON; ROUPNEL, 2015, p. 173).

Em Silva e Cruzetta (2018), a utilização de uma abordagem quantitativa incluiu como fonte de informações os dados secundários provenientes dos questionários de contexto da Prova Brasil respondidos pelos diretores escolares por ocasião da aplicação da referida avaliação de larga escala no ano de 2013. Com foco na forma de provimento dos dirigentes e uma discussão sobre qualidade educacional, o intercruzamento entre o conjunto de diretoras indicadas, eleitas pela comunidade e outras formas de provimento com dados educacionais de resultados de avaliações de larga escala e socioeconômicos não deram grandes indicações de padrões definidos nacionalmente, mas indicaram importantes contribuições, como a menor variação de resultados escolares em comunidades que elegeram seus dirigentes e a predominância da indicação como forma de prover a diretora escolar ao referido cargo/função.

De maneira similar, mas a partir da construção de um indicador específico, Souza e Silva (2018) utilizaram a mesma fonte de dados secundários indicada na pesquisa anterior e concluíram a diversidade do panorama da

gestão democrática no Brasil, especialmente na análise do salário do dirigente, sua forma de provimento, a existência e frequência de reunião dos conselhos de escola e a forma como o projeto político pedagógico foi (re)construído.

Recentemente, Silva e Cruzetta (2021) se utilizaram das respostas dos questionários construídos por Arbignaus e Cruzetta (2017) com 174 diretoras (dados primários) para refletir sobre a representatividade racial na função de diretora dos Centros Municipais de Educação Infantil no município de Curitiba. Tratando os dados quantitativamente, concluiu-se que as negras e negros não são representados proporcionalmente em relação ao perfil populacional da região. Os mesmos autores supracitados utilizaram os questionários do Censo Escolar do ano de 2019 para refletir sobre os limites de efetividade da gestão democrática a partir da existência de órgãos colegiados nas instituições de educação infantil públicas municipais no Brasil (CRUZETTA; SILVA, 2021). Com dados secundários de mais de 29000 instituições, o debate indica a necessidade de constituição e maior aprofundamento na forma como se operam os referidos colegiados nas instituições.

Em todas as pesquisas, se reconhece um esforço em dialogar com a literatura em torno de conseguir compreender os objetos de forma mais específica, perspectiva que dialoga com os apontamentos de Selz (2015) em torno de abordagens quantitativas em estudos de natureza sociológica. Na visão da autora, a estatística em pesquisas desta natureza são importantes, pois oferecem apontamentos gerais que possibilitam maior delimitação posterior de pesquisa para o enfoque de determinado problema encontrado em estudos panorâmicos, mas não são suficientes para explicar o fenômeno estudado, carecendo de um arcabouço teórico que auxilie a nutrir aspectos explicativos.

Neste viés, a percepção das preocupações em voga neste trabalho é de que as abordagens quantitativas se limitam a trazer panoramas de funcionamento de apontamentos teóricos de forma mais ampla, sem a preocupação de comprovar cotidianamente de que forma a diretora escolar atua em uma perspectiva democrática ou, em outras palavras, se e como a GD se efetiva nas escolas. São aspectos importantes, mas o avanço do campo precisa de aspectos empíricos que, possivelmente, pesquisas de natureza qualitativa possam oferecer.

A despeito desta abordagem, três pesquisas são citadas. Santos e Alves (2017) inter cruzaram elementos da gestão democrática presentes nos PNEs regulados pelas leis n. 10.172/2000 e 13.005/2014. Uma análise documental desta natureza oferece possibilidades de ampliar o espectro analítico na medida em que o reconhecimento legal da necessidade do avanço em determinada área da complexidade educacional é um bom ponto de partida analítico. Nesta mesma caminhada, Souza e Pires (2018) fizeram uma revisão da legislação sobre GD nos sistemas estaduais de ensino e concluíram que há um longo caminho para que, ao menos nos marcos legais, o princípio constitucional em voga esteja presente na legislação dos estados brasileiros. Cruzetta e Souza (2018) caminharam por trilhas similares, mas aprofundando o olhar na legislação municipal das capitais brasileiras, na busca de compreender as perspectivas de GD, com enfoque na gestão da educação nas instituições que ofertam exclusivamente a educação infantil. Os resultados indicaram um cenário parecido com a pesquisa de Souza e Pires (2018), com ampla diversidade de abordagens e ressignificações legais no que tange ao tema da GD na lei.

A perspectiva de Cellard (2008), de utilizar-se desta técnica aceitando o documento como eles são e, sobretudo, analisar seus apontamentos sem desvirtuar seu conteúdo, são fundamentais para compreender os marcos legais em um determinado tema que envolve a ação pública. Neste sentido, as análises documentais, mesmo reconhecidas como uma técnica de pesquisa de uma abordagem qualitativa, oferecem bons caminhos de compreensão em torno da efetividade da GD, mas ainda não conseguem captar o cotidiano e, especificamente, de que forma que o diálogo, a participação, a alteridade e a transparência pública se consolidam (ou não) como princípios basilares do trabalho da diretora escolar. Os exemplos de programas de pesquisa parecem ser interessantes, pois podem abarcar diversas vertentes de estudo e o cruzamento entre pesquisas quantitativas e qualitativas tendem a oferecer um olhar mais amplo e, ao mesmo tempo, específico em torno da efetividade da GD.

Um desses exemplos foi o projeto de pesquisa desenvolvido pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. O Grupo de Pesquisa Águia: Organismos Internacionais, políticas e

gestão da educação básica desenvolveu o projeto de pesquisa intitulado “Gestão Escolar no Distrito Federal: perfil, formação, concepção de gestão, intensificação do trabalho e ética” entre os anos de 2014 e 2017. Com base em diagnósticos, análise de documentos e normativas, estado do conhecimento sobre o diretor escolar, entrevistas com 26 diretoras e dados empíricos sistematizados, o grupo, coordenado pela Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Abadia da Silva construiu um trabalho que abordou o tema em diversas vertentes e com várias técnicas de pesquisa, que reuniram desde tratamentos quantitativos de informações até observações e entrevistas semiestruturadas, buscando captar diferentes vozes e visões do objeto em voga. Alguns trabalhos já citados neste texto como Souza (2018), Silva, Paolis e Oliveira (2018) e Aires (2018) contribuíram para a consolidação da pesquisa no livro intitulado “Gestão escolar e o trabalho do diretor”, organizado por Maria Abádia da Silva e Rodrigo da Silva Pereira, publicado no ano de 2018.

Outro exemplo foi, a partir da constituição de dados organizados coletivamente por Arbigaus e Cruzetta (2017), a construção da dissertação de mestrado de Cruzetta (2018) inter cruzou elementos quantitativos de respostas de diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil do Município de Curitiba com observação participante e a técnica de *Shadowing*, que objetivou acompanhar o trabalho de três diretoras durante 8 horas e compreender o cotidiano destas profissionais à luz das respostas tratadas estatisticamente e a empiria colhida desta observação. Este tipo de pesquisa auxilia não somente a compreender os limites e possibilidades da efetivação da GD no âmbito do trabalho da diretora e o aspecto da imprevisibilidade, como, no caso dos objetivos da autora, reforçar os pressupostos tecidos por Paro (2012) de que a dirigente escolar atua nos âmbitos administrativo e político. Todavia, todas suas ações revelam o sentido pedagógico, que se faz, sobretudo, pela especificidade do trabalho de uma instituição pública de ensino.

Concorda-se com Silva, Paolis e Oliveira (2018) sobre a relevância de se dar voz aos diretores de escolas públicas para que se compreenda seu trabalho a partir de suas percepções e os enfrentamentos cotidianos de fatores externos e internos, bem como a complexidade de se construir um espaço pautado na democracia em uma sociedade que não foi sedimentada na efetividade deste

conceito. A percepção é de que pesquisas de caráter qualitativo a partir de observações, entrevistas semiestruturadas e questionários, constituindo dados primários, são um caminho ideal para que esta profissional se manifeste.

Sobre a efetividade da GD em âmbito escolar e a perspectiva democrática do trabalho da diretora escolar, Paro (2012, p. 217) aponta que “a criação de condições que favoreçam o exercício efetivo da participação abrange, desde o desenvolvimento de um clima amistoso e propício à prática de relações humanas cordiais e solidárias no interior da escola, até a luta pelos direitos humanos de toda ordem no âmbito da sociedade”. As pesquisas de cunho quantitativo parecem ter importância no aspecto panorâmico da educação nacional, mas, em um país com um pacto federativo que descentraliza a oferta da educação básica e, no caso da GD, delega aos sistemas de ensino legislação complementar e formas de efetivar a GD em âmbito local, os mapeamentos quantitativos são úteis, mas com limites claros para compreender de que forma a democracia se efetiva (ou não) nas escolas.

Para além desta constatação, concorda-se com Aires que, com base em estudos voltados para diretoras e diretores de instituições que ofertam o ensino médio do Distrito Federal e o intercruzamento entre resposta de diretoras e dados educacionais das mais diversas vertentes, enfatiza que

há razões suficientes para abordar a função do diretor escolar, bem como as atribuições que assume, ou lhe são atribuídas, devido à concepção de gestão adotada. Entende-se que o exercício do cargo não se faz apenas por meio de uma prática cotidiana baseada no empirismo. Ao contrário, o exercício da gestão implica posição crítico-política tendo em vista que, ao gestor, são demandadas capacidades concretas de ação, sendo, portanto, imprescindível a observação de requisitos básicos de formação a fim de que sejam mais líderes do que burocratas. Dessa forma, destaca-se a importância da realização de estudos e análises sobre a ação administrativa do diretor de escola, considerando que essa ação possui especificidade educativa (AIRES, 2018, p. 68).

Concorda-se com Paro (2012, p. 213) de que “parece não haver dúvidas de que a escola deve cada vez mais envolver os pais de alunos e a comunidade geral em suas atividades”. Não parece ser algo que a escola resolva sozinha,

pois há problemas estruturais que impedem as próprias famílias com contextos precários sociais e econômicos de participarem, além da falta de conscientização da importância de estar presente e participando dos rumos da coisa pública. Elementos colhidos em análise de dados sociais e econômicos secundários, cruzados com uma observação participante ou estudos etnográficos podem auxiliar a captar estes aspectos, que podem limitar a atuação da diretora em perspectivas democráticas.

Sobre a ampliação de temas e abordagens, Souza indica que

Há uma ampliação significativa de temas e abordagens com o avançar dos anos, destacadamente as questões referentes ao conselho escolar e ao projeto político pedagógico enquanto instrumentos da organização e gestão escolar; os diferentes modelos de gestão com as devidas apreciações e avaliações; as faces e desafios da gestão democrática; os elementos cotidianos do poder, da cultura escolar e dos processos de gestão; os desafios da autonomia e da descentralização; dentre vários outros (SOUZA, 2018, p. 47).

Um apontamento recente de Souza (2018), mas pautado em pesquisa anterior (SOUZA, 2007) parece encontrar o mesmo problema desde a escrita de sua tese de doutorado: a perspectiva prescritiva de como a escola deve funcionar, especialmente no que tange ao funcionamento dos conselhos de escola e aspectos gerais da GD, e menos na descrição e análise de como ela vem se organizando. Portanto, compreende-se que a prescrição precisa ser superada em face da necessidade de compreender como e de que forma as instâncias funcionam e, no interesse da reflexão deste trabalho, como a diretora escolar atua neste contexto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A reflexão sobre as opções metodológicas do pesquisador/a nos estudos sobre gestão escolar e a captação da perspectiva democrática (ou não) da diretora escolar em seu trabalho indicam que as três abordagens teorizadas e exemplificadas neste texto oferecem possibilidades de análise. Todavia, os

limites também parecem claros.

No caso da análise qualitativa, o aspecto panorâmico, comumente proveniente do tratamento estatístico de informações trabalhadas previamente por sítios oficiais (dados secundários), oferecem uma visão ampla da educação nacional e, atualmente, sobre questões que dialogam com a GD como a forma de provimento das diretoras, existência e frequência de reunião de colegiados, formas de revisão e construção dos projetos políticos pedagógicos, entre outras. Todavia, a inexistência das condições objetivas de se observar todas essas escolas e o trabalho da diretora em seu cotidiano reduzem as possibilidades de compreender como a GD se efetiva (se é que isto acontece) no âmbito escolar.

A análise qualitativa parece dar conta desta lacuna, pois, pela característica de suas técnicas de pesquisa, possibilita ir dos marcos legais ao contexto cotidiano das escolas, captando informações que as pesquisas de natureza quantitativa não conseguem trazer para o âmbito da análise. Em complementaridade à estas duas possibilidades, o que neste trabalho se denominou de abordagem quanti-quali pode representar uma inovação, na medida em que é possível observar as duas possibilidades de pesquisa, macro e micro, incitando o pesquisador/a ou o grupo de pesquisadores/as que compõem um programa de pesquisa a compreenderem a fundo o funcionamento das instâncias democráticas, o cotidiano nas tomadas de decisão das escolas e, principalmente, de que forma o diálogo, a participação, a alteridade e a transparência pública, princípios basilares da GD, se consolidam na prática e, especificamente, a partir do trabalho da diretora escolar. Em tempos de crise da democracia, a GD no ensino público parece fortemente ameaçada, haja vista que a instituição escola não se descola da sociedade, mas é um construto social imerso a ela.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Carmenisia Jacobina. Programas governamentais – contradições no processo de implementação da gestão democrática e o impacto no trabalho do diretor de escola. In: SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs.). *Gestão escolar e o trabalho do diretor*. 1 ed. **Curitiba**: Appris, 2018, p. 55-74.

ARBIGAUZ, Joelma de Souza; CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. Perfil dos/as diretores/as dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba – um estudo inicial. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação: Tema Estado, Política e Gestão da Educação: tensões e agendas em (des)construção., 28, 2017. João Pessoa. *Anais[...]*. João Pessoa: **Cadernos ANPAE**, v. 45, 2017. p. 496-518.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 20 out. 2021

BRASIL. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 mar. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL, Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm). Acesso em: 24 out. 2021.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BOGDAN, Robert. BIKLEN, Sara Knopp. **Qualitative research for education**. Boston: Allyn and Bacon Inc., 1982.

BÓRON, Atílio. **A coruja de minerva**: mercado contra a democracia no capitalismo contemporâneo. Petrópolis: Vozes, 2001.

CELLARD, André. A análise documental. IN: POUPART, Jean. et. Al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução de Ana Cristina Nasser. Coleção Sociologia. **Petrópolis**, RJ: Vozes, 2008, p. 295 - 316.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**: discurso competente e outras falas. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. 2018 A influência do trabalho da diretora de CMEI na qualidade do atendimento na educação infantil na Rede Municipal de Curitiba- PR. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2018.

- CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. SOUZA, Ângelo Ricardo de. As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras. **Revista @Ambienteeducação**, v. 13, p. 138-154, 2020.
- CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. SILVA, Marcus Quintanilha da. Gestão democrática na educação infantil: possibilidades atuais de participação a partir da existência de órgãos colegiados. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, p. 1-19, 2021.
- DIETRICH, Pascale. LOISON, Marie. ROUPNEL, Manuella. Articular as abordagens quantitativa e qualitativa. In: PAUGAM, Serge (Coord.). **A pesquisa sociológica**. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 171-182.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- LEVITSKI, Steven. ZIBLATT, Daniel. **Como as democracias morrem**. Tradução de Renato Aguiar. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2020.
- MIGUEL, Luis Felipe. **O colapso da democracia no Brasil**: da Constituição ao golpe de 2016. 1 ed. São Paulo: Fundação Rosa Luxemburgo, Expressão Popular, 2019.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar** – introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.
- PRZEWORSKI, Adam. **Crises da democracia**. Tradução de Berilo Vargas. 1 ed. Rio de Janeiro: Vargas, 2020.
- SANTOS, Jonata Cristina dos. ALVES, Andréia Vicência Vitor. A gestão educacional no Plano Nacional de Educação. *Horizontes – Revista de Educação*, Dourados – MS, v. 5, n. 10, p. 23-35, jul./dez. 2017.
- SANTOS, Boaventura Souza. AVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura Souza (Orgs.). *Democratizar a democracia*. **Porto**: Afrontamento, 2003, p. 23-47.
- SELZ, Marion. O raciocínio estatístico em sociologia. In: PAUGAM, Serge (Coord.). **A pesquisa sociológica**. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 202-217.
- SILVA, Marcus Quintanilha da. CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. O provimento do cargo do diretor como instrumento de gestão democrática e a qualidade da educação: análise das condições de oferta e resultados escolares. In: OLIVEIRA, Antonella de Carvalho

(org.). *Grandes temas da educação nacional*. **Ponta Grossa**: Atena Editora, 2018. p. 78-92.

SILVA, Marcus Quintanilha. CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. A representatividade racial na função de diretora nos Centros Municipais de Educação Infantil do município de Curitiba em 2016: um limite para a democracia? **Educar em Revista**, v. 37, p. 1-19, 2021.

SILVA, Maria Abádia da. PAOLIS, Marcela de. OLIVEIRA, José Rogério. Ética e moral na gestão escolar: dilemas na atuação dos diretores. In: SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs.). *Gestão escolar e o trabalho do diretor*. 1 ed. **Curitiba**: Appris, 2018, p. 181-198.

SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs.). **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2018

SOUZA, Ângelo Ricardo de. SILVA, Marcus Quintanilha da. Panorama nacional das condições de gestão no Ensino Fundamental. **Revista de Política e Gestão Educacional**, v. 22, p. 939-960, 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 p. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, jan./abr. 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa no campo da Gestão da Educação: algumas reflexões sobre as relações entre produção do conhecimento e a prática da gestão educacional. **Retratos da Escola**, v. 3, p. 81-94, 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A Produção do Conhecimento e o Ensino da Gestão Educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, p. 51-62, 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação** (Impresso), v. 17, p. 159-174, 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Os caminhos da produção científica sobre a gestão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, p. 13-40, jan./jun. 2006.

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, p. 1-21, 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. In: SILVA, Maria Abádia da. PEREIRA, Rodrigo da Silva (Orgs.). Gestão escolar e o trabalho do diretor. 1 ed. **Curitiba**: Appris, 2018, p. 27-54.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. GOUVEIA, Andrea Barbosa. SILVA, Monica Ribeiro da. SCHWENDLER, Sonia Fátima. Gestão democrática da escola pública. IN: SOUZA, Ângelo Ricardo de. (org.) **Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. Da UFPR. 2005. Disponível em: < [http://www.cinfop.ufpr.br/pdf/colecao\\_1/caderno\\_1.pdf](http://www.cinfop.ufpr.br/pdf/colecao_1/caderno_1.pdf) >. Acesso em: 10 jan. 2021

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*, v. 34, p. 65-87, 2018.

TOURAINÉ, Alain. **O que é democracia?** Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Petrópolis: Vozes, 1996.

WEBER, Max. **Ciência e Política**: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 1970.