

## Retrato da gestão escolar no Brasil

### Portrait of school management in Brazil

### Retrato de la gestión escolar en Brasil

Recebido: 25/04/2022 | Revisado: 05/05/2022 | Aceito: 13/05/2022 | Publicado: 18/05/2022

#### **Pacifico Ferraz Souto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9639-665X>  
Superintendência Regional de Ensino, Almenaria, MG, Brasil  
E-mail: [Pacifico.souto@educacao.mg.gov.br](mailto:Pacifico.souto@educacao.mg.gov.br)

#### **Aline Dos Santos Moreira De Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9965-9566>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [bioaline2017@yahoo.com](mailto:bioaline2017@yahoo.com)

#### **Léia Flauzina Da Silva Albuquerque**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-1116>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [psicopedagogarjleiaflauzina@gmail.com](mailto:psicopedagogarjleiaflauzina@gmail.com)

#### **José Carlos Guimaraes Junior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8233-2628>  
Universidade do Estado do Amazonas, Brasil  
E-mail: [Profjc65@hotmail.com](mailto:Profjc65@hotmail.com)

#### **Jailza Do Nascimento Tomaz Andrade**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6146-2167>  
Universidade de Taubaté, Brasil  
E-mail: [jailzatomaz@uol.com.br](mailto:jailzatomaz@uol.com.br)

#### **Michele Lins Aracaty e Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8939-3220>  
Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
E-mail: [michelearacaty@yahoo.com.br](mailto:michelearacaty@yahoo.com.br)

#### **Veronica Cristina Pinto De Amorim**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6989-4362>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [Veronicaamorim382@gmail.com](mailto:Veronicaamorim382@gmail.com)

#### **Viviani De Sá Merísio**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0700-494X>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [viviani.merisio@hotmail.com](mailto:viviani.merisio@hotmail.com)

#### **Ingrid Dos Santos Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0700-494X>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [isp.pedagoga@gmail.com](mailto:isp.pedagoga@gmail.com)

#### **Valdir Ameida Lopes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0567-391X>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [pr.lopes.4@hotmail.com](mailto:pr.lopes.4@hotmail.com)

#### **Rosana Dos Reis Da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7642-1627>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [rosanareis.prof@gmail.com](mailto:rosanareis.prof@gmail.com)

#### **Jacqueline David Altoé**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3089-794X>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [jacq.daltoe@gmail.com](mailto:jacq.daltoe@gmail.com)

#### **Joelma Cellin**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6255-9577>  
Universidade Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: [jcellin@yahoo.com.br](mailto:jcellin@yahoo.com.br)

## Resumo

No Brasil, a concepção de educação sofreu mudanças conforme as que ocorreram nas esferas sociais, políticas e tecnológicas da sociedade como um todo, fazendo com que a educação receba as mesmas transformações, pois deve acompanhar a sociedade. Recebendo caráter mais humanizado e dinâmico, a educação coloca o aluno no centro do processo educacional como ativo de sua aprendizagem ao passo que entende que essa deve ser democrática e

participativa, sobrepondo o conceito de administração escolar pelo de gestão. Atualmente, faz-se necessário o debate sobre a gestão escolar brasileira, objeto deste estudo assim como o de apontando algumas questões pertinentes que implicam diretamente em seu desenvolvimento. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter descritivo, exploratório e qualitativo. A busca foi realizada em meio virtual em que se encontram artigos científicos em bases de dados, publicações livros em formato de PDF e impressos, com os descritores gestão escolar, gestão democrática, perfil e retrato. Foi realizada uma análise textual no material encontrado, buscando conceitos, relações e esclarecimentos sobre resultados e consequências. Os resultados e discussões foram apresentados em três títulos sequenciais, e as conclusões apresentadas nas considerações finais.

**Palavras-chave:** Democrática; Escolar; Gestão; Perfil; Retrato; Ensino.

#### **Abstract**

In Brazil, the concept of education has undergone changes as occurred in the social, political and technological spheres of society as a whole, causing education to receive the same transformations, as it must accompany society. Receiving a more humanized and dynamic character, education places the student at the center of the educational process as an asset in their learning, while understanding that this must be democratic and participatory, overlapping the concept of school administration with that of management. Currently, it is necessary to debate Brazilian school management, which is the object of this study, as well as pointing out some pertinent issues that directly imply its development. To this end, a descriptive, exploratory and qualitative bibliographic research was carried out. The search was carried out in a virtual environment in which scientific articles are found in databases, publications, books in pdf and printed format, with the descriptors school management, democratic management, profile and portrait. A textual analysis was carried out on the material found, seeking concepts, relationships and clarifications on results and consequences. The results and discussions were presented in three sequential titles, and the conclusions presented in the final considerations.

**Keywords:** Democratic; School; Management; Profile; Portrait; Teaching.

#### **Resumen**

En Brasil, el concepto de educación ha sufrido cambios como ocurrió en las esferas social, política y tecnológica de la sociedad en su conjunto, haciendo que la educación reciba las mismas transformaciones, ya que debe acompañar a la sociedad. Al recibir un carácter más humanizado y dinámico, la educación sitúa al alumno en el centro del proceso educativo como activo de su aprendizaje, entendiendo que éste debe ser democrático y participativo, superponiendo el concepto de gestión escolar al de gestión. Actualmente, es necesario debatir la gestión escolar brasileña, objeto de este estudio, además de señalar algunas cuestiones pertinentes que implican directamente su desarrollo. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica descriptiva, exploratoria y cualitativa. La búsqueda se realizó en un ambiente virtual en el que se encuentran artículos científicos en bases de datos, publicaciones, libros en formato pdf e impreso, con los descriptores gestión escolar, gestión democrática, perfil y retrato. Se realizó un análisis textual del material encontrado, buscando conceptos, relaciones y aclaraciones sobre resultados y consecuencias. Los resultados y discusiones fueron presentados en tres títulos secuenciales, y las conclusiones presentadas en las consideraciones finales.

**Palabras clave:** Democrático; Colegio; Administración; Perfil; Retrato; Enseñanza.

## **1. Introdução**

No Brasil, a concepção de educação sofreu mudanças conforme as que ocorreram nas esferas sociais, políticas e tecnológicas da sociedade como um todo.

Nesse contexto, o que antes era um ensino tecnicista, racional e programado passou para um ensino mais humanístico, dinâmico, onde o aluno é ativo e centro do processo educativo, onde suas habilidades e competências são fomentadas através de estratégias pedagógicas, onde as diferenças geram discussões e debates que agregam valores culturais, onde se busca a participação de todos no processo educativo, ao menos teoricamente.

Nessa perspectiva educacional, o conceito de administração escolar foi sobreposto pelo de gestão escolar, que busca compartilhamentos, participação coletiva e democracia, que gerou mudanças no retrato da educação nacional e que hoje esbarra em muitos desafios.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de promover o debate sobre o retrato atual da gestão escolar brasileira, não considerando o tempo de ensino remoto emergencial, mas de forma geral. E tem por objetivo, analisar brevemente, a gestão escolar nacional, apontando algumas questões pertinentes que implicam diretamente em seu desenvolvimento.

Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter descritivo, exploratório e qualitativo que segundo GIL (2008) é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente em artigos científicos e livros. A busca foi realizada em meio virtual em que se encontram artigos científicos em bases de dados, publicações livros em formato de pdf, e impressos, com os descritores gestão escolar, gestão democrática, perfil e retrato. Foi realizada uma análise textual no material encontrado, buscando conceitos, relações e esclarecimentos sobre resultados e consequências. Os resultados e discussões foram apresentados em três títulos sequenciais, e as conclusões apresentadas nas considerações finais.

## 2. Metodologia

Para a realização deste estudo foi utilizada pesquisa qualitativa, no que designa o caráter da pesquisa, pois tal abordagem oferece e possibilita uma visão para [...] o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.” (Minayo et al., 2009, p. 21). Nesse caso, a gestão escolar.

Em relação ao objetivo, trata-se uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2008) pois busca explorar significados e conceitos de gestão e liderança.

No que compreende os procedimentos de pesquisa, o estudo caracterizou-se como bibliográfico que, segundo Gil (2008), é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente em artigos científicos e livros.

A pesquisa foi realizada em meio virtual, em bases de dados confiáveis como Scielo, científicos publicados, livros e obras originais completas, com os descritores: educação, gestão e liderança.

Os resultados e discussões estão expostos em dois títulos, a saber: Educação e Gestão escolar e em Retrato da Gestão Escolar Brasileira atual . As conclusões foram expressas logo após os resultados e discussões assim como as impressões dos autores.

## 3. Resultados e Discussão

### Educação e Gestão Escolar

A Educação é um processo que acontece de forma sistemática, intencional e organizada que também é caracterizado como evolutivo, dinâmico e complexo pois exige um grande quadro de funcionários assim como a participação ativa da comunidade, dos pais e responsáveis pelos alunos, das diversas organizações que atuam em parceria para que a aprendizagem aconteça, com qualidade, dentro da atual demanda que a sociedade das tecnologias de informação e conhecimento exigem (Luck, 2009).

O Art. 1º. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional versa “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais”, de forma geral e, especificamente, tem o objetivo de promover “ (Art. 2º) o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil,1996).

Ainda de acordo com Luck (2009, p. 20), a Educação:

Promovida pela escola, trata-se de um processo sociopedagógico voltado para a mobilização do talento humano e o seu desenvolvimento, mediante a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício consciente, comprometido e pleno da cidadania, englobando a participação no mundo do trabalho e o uso dos bens culturais disponíveis. Essa educação, na sociedade complexa e desafiante em que se vive, demanda, como forma de inserção na sociedade e no mundo do trabalho, e também de usufruir dos bens culturais e tecnológicos que a sociedade oferece, o desenvolvimento da capacidade: i) de resolver problemas com iniciativa; ii) de trabalho colaborativo e em equipe; iii) de raciocínio rápido e crítico bem informado; iv) de visão estratégica; v) de atuação autônoma, ética e elevada auto-estima; vi) de aprender e de atuar criativamente; vii) de liderança; viii) de

questionamento crítico; ix) de organização, com capacidade de concentração; x) de trabalho integrado e em equipe; xi) de fazer uso criativo de recursos, dentre outros aspectos. Essas capacidades gerais se assentam sobre a capacidade de ler, interpretar, escrever, questionar e analisar, desenvolvidas na escola.

Nessa perspectiva, a escola é uma instituição ou organização social que tem por objetivo construir e transmitir os valores da sociedade e cooperar para o desenvolvimento e formação dos discentes, mediante experiências que impulsionem o alcance dos objetivos educacionais (Luck, 2009).

Como toda e qualquer organização, faz-se necessário que haja gestão para que os objetivos sejam alcançados. No âmbito educacional, a gestão escolar é assunto pertinente para todos os envolvidos no processo educacional.

Garay (2011 apud Oliveira; Menezes, 2018) afirma que gestão é um processo, pelo qual a organização é gerida, e pelo qual decisões são tomadas contemplando as variáveis existentes, como ambiente e recursos disponíveis. Nesse contexto surge o termo gestão escolar, substituto do termo administração escolar.

Santos Filho (1998 apud Oliveira; Menezes, 2018) alega que, para a educação, o termo administração significa técnica, hierarquia e fragmentação, ambos baseados em autoridade e poder. Em contraposição, afirma que o termo gestão traz um significado mais atual e condizente com o processo educativo, com conceitos de compartilhamento de ideias, coletividade, democracia.

Libâneo (2007) declara sua preferência ao termo gestão escolar pois esse compreende uma visão sociocrítica de gestão, que propõe inter-relacionamentos, agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2007, p. 324).

Nessa perspectiva, o gestor escolar, no aspecto político, exerce certa autonomia que demanda estreita relação com a comunidade, com os pais e responsáveis e com as organizações que atuam paralelamente à escola (Oliveira; Menezes, 2018).

Porém, nem sempre a gestão escolar foi concebida desta forma, no Brasil. Após a Revolução Industrial, século XX, era necessário haver mão de obra suficiente e qualificada para atuar no mercado de trabalho, o que trouxe um modelo tecnicista de educação ao país (Frigotto, 1995 apud Moura; Vasques, 2018). Após essa demanda, foram necessários anos para que o Estado Democrático de Direito se tornasse responsável pela educação, de forma a promover uma “educação pública, gratuita e de qualidade” (Brasil, 1988 apud Moura; Vasques, 2018).

Todavia, somente no final do século XX, em torno da década de 1980, que o termo gestor escolar eclodiu no âmbito educacional para substituir e superar o termo “administração escolar” (Luck, 2009). Portanto, essa mudança conceitual traz consigo uma significativa: a escola, que dentro de uma concepção Positivista estava atrela a figura do diretor como central, passa a um outro paradigma pois, desde então, a administração passa a ter um papel de subsídio para a educação, juntamente com várias outras dimensões de gestão (Luck, 2009, p. 106).

### **Áreas, dimensões e concepções da Gestão Escolar Brasileira**

Libâneo (2001) destaca que existe dois enfoques para as concepções de Gestão Escolar. Devido aos avanços sociais e ideológicos no país, a gestão escolar, que possuía concepção com enfoque científico-racional, recebeu outro enfoque, crítico, impulsionado por motivos sócio-políticos. No primeiro, a organização escolar é objetiva, neutra e racional podendo ser organizada e planejada de forma a alcançar índices elevados em avaliações de desempenho, sendo o modelo mais comum no país. Entretanto, a segunda, de cunho crítico, enxerga a escola como um sistema vivo, que agrega pessoas, sendo pertinente e importante as interações assim como os contextos sociais e políticos da nação, sendo essas as que tornam possíveis a gestão democrática.

Luck et al (2005) afirmam que,

(...) ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão democrática envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico. (Luck. et al, 2005, p.17 apud Silva, 2017, p. 16998).

E Luck (2009, p. 75 apud Silva, 2017, p. 17003)

(...) como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

Entende-se por Gestão Democrática, uma tarefa coletiva, de responsabilidade de família, governo e sociedade, de forma que se relacionem harmonicamente e que todos participem, como um trabalho em equipe (Silva, 2017).

A Lei de Diretrizes e Bases de 1996, no artigo 14 estabelece,

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto políticopedagógico da escola;

II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Libâneo (2001) afirma que a concepção técnico-científica está baseada na racionalização do trabalho, cargos e funções hierárquicas, com tendência à metodologia empresarial e tem por características: determinação detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas); centralização do poder no diretor, destacando-se as relações de subordinação; ênfase na administração; comunicação linear (de cima para baixo); baseada em normas e regras; e maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Outra concepção destacada pelo autor é a autogestionária, que se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de centralizações e participação igualitária dos membros da instituição escolar, na qual destacam-se algumas características como: ênfase nas inter-relações; decisões coletivas, como produto de assembleias e reuniões; descarte de todas as formas de autoridade e poder; relação entre as formas de gestão interna com as formas de auto-gestão social; ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções; recusa a normas e sistemas de controle (Libâneo, 2001).

A concepção democrático-participativa está baseada na relação dinâmica entre o gestor e as pessoas que compõem o corpo escolar, onde as decisões são tomadas coletivamente para que cada membro assuma sua responsabilidade e cumpra com sua função no processo e na organização. Destacam-se demais características como: definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar; articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; gestão participativa; busca pela qualificação e competência profissional; busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais; acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões; uma gestão onde todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados (Libâneo, 2001).

Nesse contexto, afirma-se que as concepções de gestão escolar simbolizam, no âmbito escolar, as relações homem e sociedade.

No que concerne as dimensões da Gestão Escolar, Luck (2009) afirma, que vemos, na educação brasileira, dez dimensões diferentes, divididas em duas áreas maiores, que são a organização e implementação.

Para a autora, as dimensões de organização são as que propõem “preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado”, como uma estrutura que viabilizam as dimensões produtoras de resultados de serem mais efetivas, enquanto que as dimensões de implementação com “a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar” a fim de ampliar o alcance educacional (Luck 2009, p. 26).

Desde sua implementação, o termo gestão tem perpassado diversos momentos econômicos e políticos nacionais, que refletem de forma direta a educação brasileira.

### **Retrato da Gestão Escolar Brasileira atual**

De acordo com Souza (2007), em sua tese de Doutorado em Educação, o banco de dados utilizado para traçar um perfil ou retrato da gestão escolar nacional é a base SAEB, atualmente denominada Prova Brasil, voltada para escolas urbanas e que não é aplicada ao Ensino Médio.

Apesar de algumas opiniões contrárias à qualificação mediante processos avaliativos, conforme destaca Vianna (2003, p. 10 apud Souza, 2007, p. 104) “as avaliações estandardizadas realizadas pelos sistemas de ensino, não fazem mais do que apontar os problemas e não os resolvem”.

Segundo o SAEB, as escolas precisam receber intervenções em organização para melhores resultados, assim como atenta para outros fatores que interferem diretamente no processo de gestão escolar e rendimento estudantil, que é o perfil dos diretores, assim como os processos de escolha dos dirigentes, o conselho da escola, o projeto pedagógico e a participação política; a gestão e como essa acontece provoca impactos diretos no rendimento dos discentes (Souza, 2007).

Existe uma ideologia de coerência e homogeneidade na organização das escolas, sugestivas de que a gestão deve estar articulada para que os procedimentos pedagógicos fiquem facilitados para que haja diálogos, as funções sejam estabelecidas nesse contexto de forma harmônica e o processo seja regido pela solidariedade e colaboração mútua, impulsionando a uma gestão democrática (Paro, 1995; Dourado, 2000; Souza et al., 2005 apud Souza, 2007).

Atualmente, as exigências sociais para que a escola cumpra sua função social e formadora, faz com que os responsáveis pela gestão escolar pensem sobre essa de forma integrada às mudanças sociais recorrentes. Nesse sentido, propõe-se a integração professor, escola, família, para haver um esforço em conjuntos, para desenvolver um trabalho realizado em equipe com intervenções diretas a fim de minimizar questões latentes como: abandono e evasão escolar, repetência, maximizar os desenvolvimentos cognitivos, afetivos e sociais das crianças, respeito aos fatores psicossociais (Nascimento, 2018).

Não existem receitas ou teorias infalíveis para administrar uma instituição, pois, hoje, com a velocidade da mudança, aquilo que se estabelece num dado momento logo pode mostra-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade educacional, identificando seus problemas principais para conceber os adequados encaminhamentos, o que exige uma formação mais realista e crítica (Santos, 2002, p. 3 apud Nascimento, 2018, s.p.).

Atualmente, a gestão escolar brasileira busca integrar os contextos sociais, políticos e tecnológicos, para haver reflexões acerca de novas tecnologias e linguagens, fazendo a conexão entre realidade e proposta educativa, sendo uma gestão democrática e participativa (Nascimento, 2018).

A supervalorização de uma área pode degradar os serviços das outras, com prejuízo para o trabalho educativo integral, o que poderia ser evitado pela gestão participativa ou democrática, que, no Brasil, é preceito constitucional, regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Santos 2002, p. 24 apud Nascimento, 2018, s.p.).

Portanto, muito do retrato da gestão educacional brasileira é influenciado pelo perfil ou por como o gestor escolar desenvolve seu trabalho. A autonomia recebida pelas escolas favorece esse contexto, assim como uma gestão democrática e participativa contribuiria para maior amplitude do processo educativo, ao passo que envolve todos numa mesma visão.

Cabe ao gestor, inquietar-se com a realidade insatisfatória e promover, com competências e habilidades por ele adquiridas, a participação coletiva no processo educativo, buscando os objetivos centrais da prática educacional (Nascimento, 2018).

#### 4. Considerações Finais

O Brasil apresenta, fundamentalmente, grande diversidade cultural, o que implica dizer, que pela própria natureza da diversidade nacional, traçar um retrato da gestão educacional de forma aprofundada requer pesquisas mais elaboradas.

Desde a Revolução Industrial houve muitas mudanças na administração escolar que passou ao conceito de gestão, mais abrangente, crítica e humanística, e ao conceito de gestão democrática, onde o fazer educativo, ou seja, a prática educacional é uma tarefa de todos (sociedade, Estado, pais, alunos, professores e gestores, comunidade).

Dentro do contexto educacional brasileiro, a gestão busca um processo integrador (escola, pais, família, professores) para formação integral dos indivíduos, somados a uma visão ampla da realidade política e social do Brasil, observando as desigualdades, buscando a equidade e minimização dos problemas que afetam a educação nacional ora mencionados.

Contudo, pode-se afirmar que a educação no Brasil compreende as variadas formas de gestão, pois existem escolas em que a gestão não se concretiza de forma democrática, assim como existem aquelas que buscam uma visão democrática, ou seja, estão mais próximas desse ideal.

#### Referências

- Boschetti, V. R., Mota, A. B. & Abreu, D. L. F. (2016). *Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas*. *Revista de gestão e avaliação educacional*, 5(10), 103-111. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133822257>
- Brooke, N., & Soares, J. F. (2011) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. *Belo Horizonte: UFMG*, 2008. In Est. Aval. Educ., 22(50), 593-598, <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1668/1668.pdf>>.
- Brasil. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei n. 9.394/96. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)..
- Costa, Andreia Rubina da Conceição, Bento Antônio V (2015). *Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares*. Ensaio: aval. pol. públ. educ. 23 (88) <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/KrNBR5ZXMxXfph3PxVjdQGt/?format=html&lang=pt>.
- Dourado, Luiz Fernandes. (2007). *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. *Revista Educação & Sociedade*, 28(100), 921-946. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas da pesquisa social*. (6a ed.), Atlas.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2001) *O sistema de organização e gestão da escola* In: Libâneo, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. (4a ed.), Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2013) *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Libâneo et al., José Carlos (2010) *O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática*. In: Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., Toschi, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Luck, H. (2011) *Liderança em gestão escolar*. (7a ed.), Vozes. (Série cadernos de Gestão,
- Moura, R. R. de, Vasques, R. V. Do Direito à educação à gestão escolar: caminhos percorridos no Scielo (2007-2017). *Perspectiva*, 42(160), 89-99, [https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/160\\_737.pdf](https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/160_737.pdf)>
- Nascimento, J. A. (2018) *Gestão da educação: uma reflexão para a prática educativa satisfatória*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 03, Ed. 09, 01, 51-80, <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-da-educacao>>.
- Oliveira, I. C., Menezes, I. V. (2018) *Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar*. *Caderno de Pesquisa*, 48(169) [http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742018000300876&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742018000300876&script=sci_arttext&tlng=pt)>.

Santos, Domitília Luiza da Silva. (2020) *A importância da liderança na gestão escolar: prática em construção na educação de Trindade – GO*. IFI – Instituto Federal Goiano, artigo científico, Trindade. [https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1317/3/TCC\\_Domitilia%20Santos.pdf](https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1317/3/TCC_Domitilia%20Santos.pdf).

Silva, J. N da. (2017) Os desafios na Gestão Democrática. *Anais. EDUCERE*. VI Seminário Internacional Sobre Profissionalização Docente. 16996-17009, Mato Grosso do Sul. [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636\\_13546.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636_13546.pdf)

Soares, T. M., Teixeira, L. H. G. (2006) *Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno*. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 17(34). <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>.

Souza, A. R. (2007). *Perfil da Gestão da Escola no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação). PUC-SP

Theobald, I. M. et al. (2009). *A gestão escolar e o desafio da (in)disciplina na escola em: Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Juracy Machado Pacífico, George Queiroga Estrela (Organizadores), 141-53. Editora CRV. [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192)

Vieira, S. L. V. & Vidal, E. M. (2019) *Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira*. *Rev. Elet. Educ.* 13(1). [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-71992019000100011&lng=es&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100011&lng=es&nrm=iso).