

Desafios da gestão escolar no Brasil

Challenges of school management in Brazil

Desafíos de la gestión escolar en Brasil

Recebido: 28/04/2022 | Revisado: 06/05/2022 | Aceito: 12/05/2022 | Publicado: 15/05/2022

Pacifico Ferraz Souto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9639-665X>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: Pacifico.souto@educacao.mg.gov.br

Aline Dos Santos Moreira De Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9965-9566>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: bioaline2017@yahoo.com

Evaldo Freires De Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4539-8441>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: evaldofreires@hotmail.com

Léia Flauzina Da Silva Albuquerque

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-1116>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: 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

Jailza Do Nascimento Tomaz Andrade

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6146-2167>
Universidade de Taubaté, Brasil
E-mail: jailzatomaz@uolt.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

Camila Abreu Thomazini Frinhan

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4456-3951>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: Camila_thomazini2@hotmail.com

Veronica Cristina Pinto De Amorim

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6989-4362>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: Veronicaamorim382@gmail.com

Rosana Dos Reis Da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7642-1627>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: rosanareis.prof@gmail.com

Jacqueline David Altoé

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3089-794X>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: jacq.daltoa@gmail.com

Joelma Cellin

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6255-9577>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: jcellin@yahoo.com.br

Gabrielle Oliveira Dos Santos Anchieta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1160-569X>
Universidad Columbia Del Paraguay, Paraguai
E-mail: gabbiosantos@yahoo.com

Resumo

Atualmente, a gestão educacional descentralizada ou gestão democrática, é uma realidade mundial e no Brasil. Ao passo que o processo democrático se desenvolve, a educação precisa acompanhar a sociedade, formando cidadãos capazes de exercer a democracia como deseja. Teoricamente, as escolas brasileiras apresentam gestão democrática, porém, na prática, a implementação ainda ocorre há décadas e enfrenta diversos desafios de diferentes fatores,

internos e externos. O presente estudo justifica-se pela necessidade de apontamento desses desafios, com o objetivo de analisar brevemente os desafios e apontar possíveis soluções. Para tal, utilizou-se de pesquisa de caráter qualitativo, em relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e aos procedimentos, o estudo caracterizou-se como bibliográfico. A pesquisa foi realizada em meio virtual, em bases de dados confiáveis, com artigos científicos publicados e inclui também ambientes virtuais de estudos e pesquisas em Pedagogia para referencial teórico. Foi realizada uma leitura analítica e destacados os aspectos principais. Após, foi elaborada a produção textual em dois títulos que se correlacionam: Gestão escolar e gestão democrática e Desafios enfrentados na gestão escolar democrática. As impressões da autora assim como as conclusões compõem as Considerações Finais.

Palavras-chave: Desafios; Educação; Gestão democrática; Pedagogia; Ensino.

Abstract

Currently, decentralized educational management or democratic management is a reality worldwide and in Brazil. As the democratic process develops, education needs to accompany society, forming citizens capable of exercising democracy as they wish. Theoretically, Brazilian schools have democratic management, however, in practice, implementation has still taken place for decades and faces several challenges from different factors, both internal and external. The present study is justified by the need to point out these challenges, with the objective of briefly analyzing the challenges and pointing out possible solutions. To this end, a qualitative research was used, in relation to the objectives, it is an exploratory research and the procedures, the study was characterized as bibliographic. The research was carried out in a virtual environment, in reliable databases, with published scientific articles and also includes virtual environments for studies and research in Pedagogy for theoretical reference. An analytical reading was carried out and the main aspects were highlighted. Afterwards, the textual production was elaborated in two titles that are correlated: School management and democratic management and Challenges faced in democratic school management. The author's impressions as well as the conclusions make up the Final Considerations.

Keywords: Challenges; Education; Democratic management; Pedagogy; Teaching.

Resumen

Actualmente, la gestión educativa descentralizada o gestión democrática es una realidad en todo el mundo y en Brasil. A medida que se desarrolla el proceso democrático, la educación necesita acompañar a la sociedad, formando ciudadanos capaces de ejercer la democracia como lo deseen. Teóricamente, las escuelas brasileñas tienen una gestión democrática, sin embargo, en la práctica, la implementación aún se lleva a cabo durante décadas y enfrenta varios desafíos de diferentes factores, tanto internos como externos. El presente estudio se justifica por la necesidad de señalar estos desafíos, con el fin de analizar brevemente los desafíos y señalar posibles soluciones. Para ello se utilizó una investigación cualitativa, en relación a los objetivos es una investigación exploratoria y los procedimientos, el estudio se caracterizó como bibliográfico. La investigación se realizó en un ambiente virtual, en bases de datos confiables, con artículos científicos publicados y además incluye ambientes virtuales de estudios e investigaciones en Pedagogía para referencia teórica. Se realizó una lectura analítica y se destacaron los principales aspectos. Posteriormente, la producción textual se elaboró en dos títulos que se correlacionan: Gestión escolar y gestión democrática y Desafíos de la gestión escolar democrática. Las impresiones del autor así como las conclusiones conforman las Consideraciones Finales.

Palabras clave: Desafíos; Educación; Gestión democrática; Pedagogía; Enseñanza.

1. Introdução

Atualmente, percebe-se na gestão educacional adotando padrões descentralizados, pelos quais reformas educacionais foram e estão sendo implementadas a nível mundial, incluindo os países em desenvolvimento como o Brasil (Borges, 2004 apud Oliveira; Menezes, 2018).

Chamada de gestão democrática, a gestão descentralizada educacional busca desenvolver uma política de autonomia das escolas, mas deve ser destacado que essa precisa buscar a redefinição de conceitos e modelos democráticos dentro da escola, onde se discute a democracia que a sociedade brasileira deseja.

Entretanto, a implementação da gestão democrática nas escolas brasileiras enfrenta muitos desafios de diversos aspectos.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de apontamento desses desafios, com o objetivo de analisar brevemente os desafios e apontar possíveis soluções para tais.

Para tal, utilizou-se de pesquisa de caráter qualitativo, 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).

Em relação aos objetivos, é uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2008) pois busca apontar e realizar breve análise dos desafios da gestão democrática.

2 - Metodologia

No que concerne 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, com artigos científicos publicados e inclui também ambientes virtuais de estudos e pesquisas em Pedagogia para referencial teórico.

Foi realizada uma leitura analítica e destacados os aspectos principais. Após, foi elaborada a produção textual em dois títulos que se correlacionam: Gestão escolar e gestão democrática, e Desafios enfrentados na gestão escolar democrática.

As impressões da autora, assim como as conclusões compõem as Considerações Finais.

3. Resultados e Discussão

Gestão escolar e gestão democrática

Andrade (2001 apud Oliveira; Menezes, 2018) afirma que a palavra gestão é originária do latim *gestione*, fazendo referência à ação ou conceito de gerir ou administrar, alertando para o fato de que uma parte da sociedade entende gestão de forma mais impessoal que seu significado original, agregando a essa, funções burocráticas voltadas à orientação de planejamento, distribuição de bens assim como produção desses.

Após a Revolução Industrial, no século XX, um modelo tecnicista de Educação foi implantado no Brasil, a fim de produzir mão de obra barata para o mercado, e a escola era um local para esse tipo de produção educacional (Frigotto, 1995 apud Moura; Vasques, 2018).

Como o país é um Brasil de entes federados, as mudanças na significância de educação foram necessárias para que o Estado Democrático de Direito se responsabilizasse por oferecer a educação, de forma que essa seja “educação pública, gratuita e de qualidade” (Brasil, 1988 apud Moura; Vasques, 2018). Nesse sentido, o termo gestor relacionado a assuntos escolares nasce na década de 80, superando completamente o termo administrador escolar (Luck, 2009 apud Moura; Vasques, 2018).

Libâneo utiliza o termo gestão escolar, com a concepção sociocrítica de gestão escolar, compreendendo um sistema que 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 apud Oliveira; Menezes, 2018, s.p.).

Nessa concepção, o coletivo ganha voz, participando de decisões, discussões e deliberação conjuntas; o gestor escolar exerce autonomia, estreitando relações com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola (Fernandes; Pereira, 2016).

A gestão democrática inclui a participação ativa de todos os atores do processo escolar, para garantir qualidade na oferta educacional, coordenando a dinâmica da gestão como um todo, em todas as escolas, discutindo a importância de articular políticas educacionais públicas e projetos pedagógicos, comprometidos com os princípios da democracia e ambiente educacional autônomo e sendo transparente (Luck, 2007 apud Oliveira; Menezes, 2018).

Luck (2008) compreende gestão escolar como um procedimento que mobiliza a competência o coletivo focando nos objetivos educacionais. Para o mesmo, essa é considerada como o procedimento de trabalho escolar organizado entre todos lados do processo em que se agregam os recursos e procedimentos para que a escola alcance seus objetivos e cumpra seu papel. (Luck, 2011 apud Santos, 2020).

A gestão democrática foi legitimada pela Constituição Federal de 1988 em seu art. 206, inciso VI, entre outros princípios, que o ensino público será desenvolvido com base na gestão democrática, e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996), promulgada em 20 de dezembro de 1996, que reforça essa determinação em seu art. 3º, inciso VIII, como ratifica o prescrito no inciso VI, do art. 206, da CF/1988 ao estabelecer dois princípios que definem, de modo geral, a gestão democrática no ensino público:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

Roteiro, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-474, maio/ago. 2016 453

Gestão escolar democrática: desafios...

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. (Brasil, 2010, p. 17 apud Fernandes; Pereira, 2016, p. 453).

De acordo com o que foi estudado, a gestão democrática deveria passar a ser uma realidade nas escolas do país, porém não foi o ocorrido pois estudos de diversos autores como os de Paro (2007), Luck (2010), Resende (2010), Padilha (2012) e Fernandes (2015) revelam que existem grandes desafios e obstáculos para a gestão democrática acontecer de fato nas escolas de país (Fernandes; Pereira, 2016).

Para Santos (2020), a gestão democrática é construída, necessariamente, pela escola, por um gestor democrático que seja participativo e dinâmico, com visão voltada para os objetivos educacionais, aproximando a família da escola e desenvolvendo nos alunos boa formação, autonomia e cidadania

Desafios enfrentados na gestão escolar democrática

Desde a concepção da gestão democrática na educação no Brasil, inúmeros desafios se apresentaram, compreendendo desde fatores materiais e financeiros e pedagógicos à fatores de ordem ideológica.

De acordo com Veiga (2012 apud Fernandes; Pereira, 2016), a gestão democrática enfrenta desafios de ordem cultural, ou seja, não existe uma cultura de participação do povo em decisões ou gestão pública, sendo essa limitada ao ato de votar, sendo a democracia formal e representativa, o oposto da proposta democrática.

Paro (2010b, p. 16, Fernandes; Pereira, 2016, p.458) corrobora, argumentando que “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade [...]”, ao passo que Veiga (2010, p. 18 apud Fernandes; Pereira, 2016, p. 458) afirma: “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas [...]”

Somam-se a essas afirmativas, as ideias de Antunes e Padilha (2010, p. 61-62 apud Fernandes; Pereira, 2016, p. 458), ao afirmarem que:

Fazer uma gestão democrática significa contar com a participação dos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, significa compartilhar reflexões e ações, ter acesso a informações, contar com fóruns de diálogo, com descentralização do poder de decisão em relação ao projeto político- -pedagógico [...]

Diante dessa argumentação, a escola para ser democrática precisa desenvolver sua autonomia, de acordo com Pereira (2007, p. 20 apud Fernandes; Pereira, 2016, p.459):

Voltada para a construção de sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira [...], a escola, na construção deste espaço, deverá envolver, diretamente, professores, alunos e comunidade. É o momento da participação. É o momento de construir a escola como espaço democrático, o que representa um grande desafio para a coletividade escolar que deve se valer das prerrogativas da descentralização na busca de uma identidade para a escola que seja representativa dos interesses sociais.

Outro desafio é não limitar a gestão democrática às participações exteriores, mas manter o foco no objetivo principal, a aprendizagem, conforme Libâneo (2004, p. 143-144 apud Fernandes; Pereira, 2016, p. 459) afirma

“[...] a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.”

Outro desafio a ser mencionado é a formação dos professores, pois muitos ainda não têm consciência de seu papel social e dimensão da importância de seu ofício para o aspecto político no processo de ensino e aprendizagem e no desenvolvimento de cidadãos. Sendo assim, a formação continuada é necessária e o espaço reservado para discussões e construções em conjunto com os demais atores do processo de educação é fundamental para a gestão democrática. Como afirmou Freire: “[...] na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática” (Freire, 2013, p. 40 Fernandes; Pereira, 2016, p. 461).

Araújo et al., (2009) destaca que o desenvolvimento da participação da família na escola é fundamental para a democratização da educação: a escola espera uma participação efetiva da família, porém precisa abrir espaço, incluindo na rotina escolar essa participação, colocando todos a par do regimento escolar, do Plano de Desenvolvimento da escola, do Projeto Político Pedagógico e do colegiado, incentivando a família a ser parte do processo.

Paulo Freire cita no caderno 1 – Conselhos Escolares: Democratização da Escola e Construção da Cidadania - MEC, (2004, p. 7 apud Araújo et al., 2009, p. 46):

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Sendo assim, pode-se dizer que a participação democrática não é espontânea e sim um processo construído historicamente e coletivamente, fomentado por incentivos de todos os envolvidos na educação.

Para Cordeiro et al. (2009), a construção do Projeto Político Pedagógico na gestão democrática é um desafio pois sua construção precisa ser coletiva, de fato. Segundo os mesmos, este documento é muito importante para a escola, sendo norteador de aprendizagens, onde é definido o caminho que a escola vai percorrer durante o ano letivo. Nesse sentido, as escolas buscam desenvolver o documento de forma que sua elaboração seja voltada para a cidadania, adotando solidariedade, respeito mútuo, e construção de projetos democráticos para que os alunos recebam oportunidades de desenvolver habilidades intelectuais, físicas e psicológicas, para serem ativos na comunidade e sociedade.

Sobre a gestão democrática e a autonomia financeira das escolas, Barba et al. (2009) afirma que a intenção é de que os recursos financeiros recebidos pela escola sejam direcionados a melhorar o ensino seguindo o Projeto Político Pedagógico, trazendo à luz o debate sobre a descentralização de recursos, que se entende nesse contexto como uma estratégia para alcançar

os objetivos educacionais. Sendo assim, considera-se que a escola tem poder de decidir sobre o financeiro com o auxílio da comunidade, concedendo autonomia às escolas, e o desafio está em conseguir desenvolver bem a gestão dos recursos e atingir os objetivos educacionais.

Entretanto, para Theobald et al. (2009), um ponto a ser destacada na gestão democrática é a questão da disciplina ou indisciplina nas escolas, os quais recorrem ao Projeto Político Pedagógico como base para se desenvolver essa questão de forma democrática, uma vez que existe grande reclamação de indisciplina por parte de professores e também alunos. Nesse sentido, considera-se que a indisciplina contribui para a exclusão escolar, uma vez que a adaptação ao ambiente escolar requer socialização com normas e regras estabelecidas que devem ser obedecidas e muitos não conseguem responder à socialização comportamental.

Para Freire (1998, p. 35 apud Theobald et al, 2009, p. 145):

As crianças populares brasileiras não se evadem da escola, não a deixam porque querem. As crianças populares brasileiras são expulsas da escola, não, obviamente, porque esta ou aquela professora, por uma questão de pura antipatia pessoal expulsa estes ou aqueles alunos ou repreve. É a estrutura mesma da sociedade que cria uma série de impasses e de dificuldades, uns em solidariedade com os outros, de que resultam obstáculos enormes para as crianças populares não só chegarem à escola, mas também, quando chegam, nela ficarem e nela fazerem o percurso que têm direito.

Para Freire (1997 apud Theobald et al, 2009), um projeto que busque cidadania precisa tratar todos como iguais, respeitando divergências e valorizando as individualidades, e fazer da escola um ambiente mais acolhedor e atualizado para que os alunos se interessem por essa.

Portanto, atualmente ainda existem desafios que são vencidos no desenvolvimento cotidiano da gestão democrática, com a participação coletiva de todos os envolvidos na educação.

4 - Considerações Finais

A descentralização da gestão escolar, chamada de gestão democrática, é uma realidade sendo implementada há décadas em escolas brasileiras.

Considera-se que houve evolução desde sua implementação, hoje existe nas escolas participação dos atores da educação como comunidade, colegiado, pais, grêmios estudantis; existe a abertura ao debate democrático; i respeito às diferenças, a equidade da oferta educacional.

Porém verificou-se que ainda existem muitos desafios que precisam ser enfrentados e resolvidos de forma a melhorar o processo de democratização da educação assim como a qualidade de ensino e aprendizagem, tanto no ambiente interno escolar como no aspecto externo.

Referências

Araújo, E. J. (2009). *A importância da participação da família nas ações da escola em: Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Juracy Machado Pacífico, George Queiroga Estrela (Organizadores), p. 43-58, http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192.

Barba., et al. (2009). *Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos em: Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Juracy Machado Pacífico, George Queiroga Estrela (Organizadores), 129-39, Editora CRV. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192.

Boschetti, V. R., Mota, A. B., & Abreu, D. L. F. (2016). *Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas*. *Revista de gestão*

Brooke, N., & Soares, J. F. (2011) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. In Est. Aval. Educ. 22(50), 593-8. <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/ae/arquivos/1668/1668.pdf>.e avaliação educacional, 5(10),103-111. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133822257>

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..

Costa, A. R. da C., & Bento, A. 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>.

Cordeiro., et al., Edna, M. (2009) *A construção do projeto político-pedagógico da escola em: Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Maria Lília Imbiriba Sousa Colares, Juracy Machado Pacífico, George Queiroga Estrela (Organizadores), p. 59-69, Curitiba, Editora CRV, 2009. <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192>

Dourado, L. F. (2007). *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. Revista Educação & Sociedade, 28(100), 921-946. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>

Fernandes, S. B., & Pereira, S. M. (2016) *Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas*. Roteiro, 41(2), 451-474, <http://educa.fcc.org.br/pdf/roteiro/v41n2/2177-6059-roteiro-41-02-00451.pdf>.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas da pesquisa social*. (6a ed.): Atlas

Libâneo, J. C. (2013). *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. Cortez.

Libâneo et al. J. C. (2010) *O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.

Luck, H. (2011) *Liderança em gestão escolar*. (7a ed.): Vozes. (Série cadernos de Gestão;

Miniayo et al., M. C. S. (2009), *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. (28a ed.), Vozes.

Moura, R. R. de., & Vasques, R. V. (2018). 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>.

Oliveira, I. C. V., & Menezes, I. V. 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.

Santos, D. L. da S. (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>.

Theobald et al., Irmigardd M. (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), p. 141-153, Curitiba, Editora CRV. <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