

DESAFIOS E ENTRAVES NA FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: ESTUDO DE CASO DO COLÉGIO ESTADUAL JOSUÉ BRANDÃO

Aline Soares de Souza

Centro Universitário Leonardo da Vinci

Sandra Lima Borges

Centro Universitário Leonardo da Vinci
Universidade Estadual de Santa Cruz

Resumo: No contexto contemporâneo da educação brasileira, a escola tem que se adaptar para atender aos novos desafios impostos por uma sociedade que se modifica adotando uma nova postura diante do processo ensino-aprendizagem. Atualmente tem-se focado na atuação do gestor na educação e o seu papel singular na melhoria da qualidade de ensino. Assim, o presente artigo aborda a complexidade da função do gestor escolar e considerando tal perspectiva, esta pesquisa busca levantar e analisar os entraves e os desafios que interferem no exercício profissional do gestor escolar de uma escola da rede estadual. Propondo uma reflexão sobre tal gestão. Como procedimento metodológico, utilizou-se levantamento bibliográfico, seguido de estudo de caso com entrevista com diretor e três vice-diretores escolar, análise documental e observação sistemática. Em um colégio Estadual, de educação básica de um município do interior da Bahia. A problematização se ancorou nas informações fornecidas pela atual gestora e no acervo bibliográfico. Os dados coletados mostram que são grandes os desafios existentes no exercício da função do gestor, mas é preciso ser conhecidos a fim de que possam ser mitigados e com isso atingir melhores índices escolares.

Palavras chave: Desafios; Gestão Escolar; Gestor escolar.

1.INTRODUÇÃO

A educação brasileira passa por um momento de transformação e a escola precisa se adequar a tal processo. Assumindo a responsabilidade de formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem e participar desta sociedade. Não compete apenas instruir, mas oferecer uma experiência relevante que o capacite a vida social, política e econômica. Para exercer este papel a escola precisa conhecer a realidade na qual está inserida, entender as expectativas da comunidade, os fatores motivacionais e (des)motivacionais, costumes, valores culturais, problemas, a fim de atender os interesses atuais.

Os artigos 2º e 3º no título II da Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 a qual estabelece as Diretrizes e Bases da Educação dispõe que a finalidade da educação é instrumentalizar o sujeito, leva-lo ao pleno desenvolvimento, qualificá-lo para o trabalho e prepara-lo para o exercício da cidadania. (MEC, 1996) . Com essa abordagem urge, pois que a escola se organizar para empreender uma educação que ofereça respostas às demandas sociais.

A instituição escolar é formada por diferentes indivíduos que interagem entre si e compartilham valores e práticas e por isso necessita de uma gestão capaz de alinhar os diferentes pensamentos, articular a equipe de modo a todos trabalharem com um objetivo comum, planejar, liderar, organizar, coordenar e nortear o processo educativo a fim de atingir objetivos educacionais almejados. O gestor escolar é responsável por administrar estas tarefas no ambiente escolar e atender as expectativas de professores, alunos, pais de alunos e demais funcionários. Desta forma, a gestão escolar procura articular estratégias para resolver os constantes desafios do cotidiano.

Assim, através deste estudo de caso, será apresentado o papel do gestor escolar no Colégio Estadual Josué Brandão localizado no município de Itabuna - Bahia visando identificar quais os entraves que dificultam sua atuação e possibilidades para o êxito nesta prática profissional, permitindo uma reflexão sobre o papel do gestor e direcionar políticas públicas e parcerias em busca da resolução destes problemas. Esta pesquisa teve como foco identificar quais os fatores que favorecem e quais dificultam o exercício da direção escolar. Pois se entende que superando os entraves e aproveitando as oportunidades dentro do cotidiano escolar são a melhor maneira de se atingir os objetivos educacionais.

Este trabalho apresenta, no primeiro capítulo a inserção escola no mundo contemporâneo, pois para cumprir a sua função a escola precisa considerar os anseios sociais. No segundo capítulo discorre-se sobre as atribuições do cargo de gestor escolar na figura do diretor de escola da rede pública. O terceiro capítulo apresenta a realidade do gestor e descreve suas demandas, anseios e os desafios enfrentados na sua atuação a serem alcançados e superados para a construção de uma escola de qualidade.

2. A Educação Contemporânea

O artigo 149 da Constituição Federal de 1934 trata da educação como um direito de todos, atribuindo a responsabilidade da ministração a escola e a família. (BRASIL, 1934). E o artigo 205 da Constituição Federal de 1988 reitera esta prerrogativa de direito a educação como um serviço público. Incumbindo ao poder público, o serviço educacional e também responsabilizando família e escola.

“Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]”. (BRASIL/MEC, 1996).

O ensino deve ser lecionado levando em consideração a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, o pluralismo de ideias, a gratuidade do ensino público, a valorização dos profissionais do ensino, a gestão democrática e o padrão de qualidade. Assim a escola precisa se adequar para servir a uma clientela carregada de uma pluralidade e de uma diversidade cultural, étnico- racial, religiosa, sexual, política e socioeconômica. Atender a todos e cumprir o papel de formadora de cidadãos ativos socialmente.

Segundo Freire (2003) o homem está em processo de transformação, ou seja, é um sujeito inacabado e que precisa adquirir conhecimento para, desta forma, tornar-se sujeito ativo em sua história e não meramente um coadjuvante. Desta forma, refletir sobre educação contemporânea propõe uma análise dinâmica, interdisciplinar e libertadora.

Cristina (2012) afirma que diante de um mundo globalizado, com tantos avanços nas comunicações e de uma sociedade complexa, heterogênea e flutuante nos valores em uma era do conhecimento, as mudanças ocorrem em um ritmo vertiginoso, fato que acomete os processos educativos e cria um fomento a novas necessidades e olhares nas mais diversas áreas.

A Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9394, de 1996, em seus 92 artigos estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, bem como norteia e estrutura o funcionamento da educação no país, colocando a prestação do serviço educacional como um serviço social com o objetivo macro de buscar a qualidade, no sentido de formar cidadãos eficientes, líderes, produtivos, competitivos. Assim, os envolvidos na prestação do serviço e principalmente, o gestor escolar precisam estar engajados para juntos atingirem o objetivo.

Paschoalino (2018) reconhece que na análise das concepções políticas da educação brasileira, principalmente com as mudanças ocorridas na educação a partir da década de 90, enaltece o discurso de importância da qualidade, propósito que reverbera em demandas de exigências para as escolas e conseqüentemente, ações para os gestores escolares.

3.O gestor e suas atribuições

A escola é uma instituição formada por diferentes indivíduos que interagem entre si e por isso necessita de uma gestão capaz de alinhar os diferentes pensamentos, planejar, comandar, organizar, coordenar e nortear o processo educativo a fim de atingir objetivos educacionais almejados, melhorando os resultados do ensino.

Para a Lei de Diretrizes e Bases (MEC/BRASIL,1996) , a tarefa primordial das escolas corresponde ao planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica, através da qual se deliberar os caminhos e percursos que a unidade escolar irá adotar para alcançar as suas metas.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 - II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 - III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
 - IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
 - V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
 - VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
 - VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei;
 - IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (**bullying**), no âmbito das escolas;
 - X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas.
- (BRASIL, 1996).

Conforme o próprio Regimento Escolar (2018) do colégio participante desta pesquisa e dos demais colégios da Bahia, o gestor é a autoridade máxima dentro da escola. Sendo responsável pela gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar. Entretanto, em grande parte das instituições privadas de ensino há um diretor pedagógico e outro administrativo. Enquanto que nas instituições públicas existe o gestor responsável pelas atribuições pedagógicas e financeiras.

Segundo Costa (2010), os gestores desempenham atribuições administrativa e pedagógica, entre elas: organizar e articular todos os segmentos da escola e recursos humanos, elaborar e organizar as normas que devem ser seguidas no âmbito escolar e fazer a ligação entre a comunidade e ambiente das escolas. Supervisionar e orientar a todos que foram delegados alguma função. Além de ser liderança e inspiração, ação integradora e cooperativa; exercer diálogo entre professores, alunos e a comunidade, facilitar o avanço do processo ensino-aprendizagem e principalmente estimular uma inovação e melhoria constante no processo educacional.

Para Costa (2010) as funções constitutivas do gestor se encaixam em: a) planejamento: b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado: c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola: d) avaliação/comprovação do funcionamento.

Muitas vezes, o gestor apesar de ser responsável pelas atribuições financeiras, não possuem formação nesta área. Nem recebem auxílio técnico para tal tarefa. O que implica em uma dedicação quase que exclusiva a estes assuntos.

4. Desafios encontrados pelo gestor na Rede Pública

Os alunos estão inseridos em uma sociedade com muitos avanços tecnológicos, conflito de valores, globalização, diversidade econômica e cultural, entre outros. Muitos são os desafios que advêm desta sociedade.

Alguns jovens não estão achando a escola um lugar atrativo, perdendo o interesse pela aprendizagem. É grande a parcela de estudantes que tem se envolvido com drogas, associando-se também a criminalidade. Outro problema presente é a gravidez precoce. Com isso, a cada ano tem aumentado os índices de evasão e de reprovação. Tornar a escola um local atrativo e motivador, onde os jovens tem interesse em ingressar e são estimulados para participarem dos projetos propostos. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2017), a Bahia registrou em 2016, 570.450 matrículas no ensino fundamental. Já em 2017, os dados registraram 570.301 matrículas. Sendo assim, a escola e principalmente, o gestor precisa acompanhar as mudanças, adotar um novo perfil, ampliar a visão prezando pelos objetivos educacionais, fornecer meios para a escola atingir bons padrões de desempenho e qualidade de ensino.

As pessoas envolvidas precisam ser sensibilizadas a adotarem uma postura comum, ligadas pelo mesmo objetivo com foco no Projeto Político Pedagógico por eles elaborado. Como está disposto no artigo 12 da lei da LDB (BRASIL/MEC, 1996) ao afirmar que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Assim, outro desafio seria envolver toda a comunidade escolar em prol de um objetivo comum, que é a melhoria da qualidade e comprometimento com a educação.

Um fator bastante relacionado e que se traduz e implica em desafio para o gestor é a violência, onde muitos jovens se mostram mais atraídos para o mundo do crime. Há também os que são impedidos de frequentarem as escolas pela violência nos bairros.

Outro desafio é a necessidade de articular escola e família no processo educativo, levando a aumentar os índices de aprendizagem, interesse, disciplina e a qualidade da educação. Haja vista que o envolvimento e a participação da família no ambiente escolar são considerados componente importante para o sucesso do processo educativo.

O art. 205 da Constituição Federal de 1988 é axiomático:

“a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Em concordância está o art. 2º. da Lei de Diretrizes e Bases:

“A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (BRASIL/MEC, 1996):

Assim como o art. 129. do Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), que ratifica que aos pais ou responsável compete a obrigação de matricular o filho ou pupilo e acompanhar sua frequência e aproveitamento escolar;

Há um consenso na legislação na afirmativa de que as escolas têm a obrigação de se articular com as famílias e os pais na educação dos discentes.

Em uma era tecnológica, a escola precisa modernizar suas estruturas, seus equipamentos e material. Para despertar o interesse pelas aulas e conseqüentemente, melhorar a aprendizagem. A Secretaria Estadual de Educação do Governo do Estado da Bahia ao perceber esta necessidade, convocou todos os professores no ano de 2017 a participarem de

um curso de Tecnologia de Informação e Comunicação (intitulado Uso Pedagógico de Tecnologias Educacionais), em parceria com a Universidade Federal da Bahia. Além de realizar o lançamento do projeto e-Nova educação em parceria com o Google, entre outras estratégias para fortalecer a educação básica com o uso de tecnologias.

5. Procedimento Metodológico

A instituição escolar escolhida e pesquisada foi o Colégio Estadual Josué Brandão, localizado em Itabuna, cidade do interior da Bahia. A referida unidade atende, aproximadamente, 780 alunos, na modalidade regular (6º ano ao 3º do ensino médio) e educação de jovens e adultos, nos os turnos matutino e noturno. Além disso, oportuniza a educação integral através dos Programas Mais Educação e Programa Ensino Médio Inovador-Proemi.

A instituição escolar pesquisada é pública e integra a rede estadual de educação, ficando localizada na área urbana do município de Itabuna. Conta com 38 professores que atuam nas diversas áreas do conhecimento e 10 funcionários, dentre eles: coordenadores pedagógicos, secretaria, auxiliar de serviços gerais, bibliotecária, auxiliar de pátio, cozinheiros, etc.

O perfil dos alunos desta instituição são na grande maioria proveniente de uma classe social baixa, moradores da região do entorno. Há também um número relevante de alunos da zona rural. No turno noturno, é composto por alunos, em sua maioria, por trabalhadores.

Foi realizado estudo bibliográfico sobre o tema em questão para obter um suporte teórico, utilizando a Constituição Federal de 1988, a LDB (1996), o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), o regimento escolar (2017) e o Projeto Político Pedagógico (2018). Seguido de pesquisa qualitativa, através de estudo de caso, com a realização de entrevista aberta com o núcleo gestor, a senhora Jucélia Alves de Oliveira e observação da ação do mesmo dentro da escola, com o objetivo de obter informações sobre o papel do gestor nesta unidade de ensino, bem como as dificuldades e possibilidades encontradas nesta atividade.

6. Resultados e Discussões

Foram elaboradas questões para entrevista com uma diretora e três vice-diretores a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para a construção deste trabalho, com o objetivo

de compreender a atividade do gestor na função de diretor escolar, bem como os desafios enfrentados no cotidiano laboral.

As questões elaboradas para entrevistas com o corpo gestor foram:

Na sua concepção, existem desafios na função de gestor escolar?

Como está estruturada a equipe gestora do colégio Josué Brandão?

Você consegue, em tempo hábil, realizar todas as tarefas diárias que são necessárias e exigidas? Quais os impedimentos?

Qual é a relação entre escola-família? Há problemas em desenvolver esta relação?

Quais os desafios existentes, no que tange a relação corpo diretivo e professores?

Como foi construído o PPP deste colégio?

Os professores se mostram envolvidos nos projetos e programas escolares? Há desafios nesta relação?

Sob seu ponto de vista, qual (is) desafios existentes para melhorar a qualidade da aprendizagem?

Há desafios na busca da melhoria da qualidade, tanto física quanto pessoal?

Há pessoas voltadas para desempenhar com exclusividade as atividades financeiras e burocráticas? Como este trabalho é realizado?

Como é sabido, o gestor escolar é um profissional que desempenha diversas funções, e com elas advêm muitos desafios e dificuldades.

Na entrevista obteve informações relevantes sobre o trabalho do diretor, atribuições, dificuldades e problemas enfrentados na rotina diária.

Segundo a direção, um grande problema evidenciado na referida atividade é a obrigação de abarcar assuntos pedagógicos e administrativos. O diretor entrevistado concebe que incumbe a ele ambas as atividades. Entretanto a gestão pedagógica é desenvolvida juntamente com a coordenadora. A qual atua mais diretamente com os professores. Na área administrativa, devido à experiência adquirida através da prática ela está consciente das suas atribuições. Todavia a falta de uma equipe com formação na área administrativa ocasiona um grande consumo de tempo na resolução de questões referentes a esta área. Em detrimento de assuntos pedagógicos, acarretando um distanciamento do contato com a comunidade escolar.

HAGUETTE et al (2016), ao realizar uma pesquisa em dez escolas do estado do Ceará, identificou que um ponto favorável para a melhoria da qualidade ensino-aprendizagem é o núcleo gestor, uma vez que este precisa estar focado nos aspectos pedagógicos e didáticos. Concluindo-se que esta deve ser a tarefa mais importante para o gestor. Desta maneira, ao

estar mais focado nas questões pedagógicas, o diretor desempenha o papel de líder pedagógico e adquire maior sintonia com a equipe de trabalho.

Um grande problema evidenciado na escola é a insuficiência de recursos financeiros e materiais, fato que impede a concretização completa de muitos projetos, modernização de equipamentos, aquisição de mobiliário, equipamentos, recursos tecnológicos, até materiais de livreria, realização da manutenção das estruturas prediais a fim de tornar a escola um lugar mais receptivo. O corpo gestor salienta que a carência de recursos físicos e materiais tornam-se um obstáculo, pois é difícil desempenhar um trabalho de excelência diante destas condições precárias. Além disso, como o alunado desta escola pertence a uma classe de baixa renda, é quase inexistente a contribuição dos mesmos.

Uma adversidade enfrentada pela direção é a dificuldade para envolver e motivar todos os profissionais. Visto que é difícil unir as pessoas a participarem integralmente das propostas. Haja vista ser grande o número de professores desmotivados, devido a diversos fatores e a falta de adesão às propostas. O que dificulta o alinhamento de propósitos entre gestor e corpo funcional. A direção afirma que é preciso muita conversa, dedicação, abrir espaço para diálogo, buscar estratégias e novos caminhos para tornar o grupo mais coeso. Entretanto, quando os projetos escolares são desenvolvidos em união de todas as áreas de saber, eles são mais completos e refletem melhores resultados. Na exemplificação ela cita o projeto de leitura, o qual é desenvolvido de forma interdisciplinar.

No que se refere à relação escola-família, ela afirmou que a dificuldade de articulação é um grande obstáculo evidenciado. Durante as reuniões de pais ela busca conscientizar sobre a importância do acompanhamento dos filhos pelos pais na escola e a garantia de maior desempenho escolar. Pois como é sabido, a falta de apoio da família no processo educativo leva a diminuição dos índices de aprendizagem e aumento de indisciplina. Mesmo assim, os responsáveis por muitos discentes não comparecem na escola. Principalmente, quando se trata de alunos que geram mais complicações para a escola.

Quando perguntada sobre a frequência escolar, ela sinalizou que a grande taxa de evasão escolar e o quantitativo expressivo de alunos que não manifestam desejo sólido de aprender, nem entusiasmos aos contínuos trabalhos escolares, apresentando frequência irregular correspondem a outro problema a ser superado. Muitos alunos explicam que o objetivo em frequentar a unidade escolar é encontrar os amigos, passar o tempo, comer, entre outros. Afastando-se do objetivo da educação. Na oportunidade, foi abordada a dificuldade

em captar alunos dispostos a participarem dos programas oferecidos pela escola, os quais ocorrem no turno oposto ao estudo regular.

Outro problema relevante do Colégio Josué Brandão é a indisciplina, que acarreta aos profissionais, desestruturação emocional e pedagógica, descontentamento e déficits no processo de aprendizagem. Muitas vezes, as atividades diretivas precisam ser suspensas para fazer intervenções junto aos alunos indisciplinados. Por outro lado a diretora também afirmou que após o suporte dado pelos policiais, através do Projeto Ronda Escolar os casos de indisciplina tem sido reduzidos.

7. Considerações Finais

O gestor escolar é um profissional que desempenha diversas funções e atribuições. Embora seja um trabalho complexo, um gestor competente pode oportunizar aprendizagem efetiva e significativa dos educandos, pois com ele está o poder de alavancar os índices de aprendizagem e qualidade de serviços prestados. Entretanto, através da prática podem-se perceber os inúmeros desafios e dificuldades que advêm desta atividade, bem como o empenho diário necessário para vencer tantos desafios difíceis de serem superados. Por isso urge, pois uma reflexão e avaliação constante das deliberações, por parte deste profissional.

Destarte, para ter êxito profissional o diretor deve prezar pelos objetivos educacionais e proporcionar meios para a instituição escolar atingir bons padrões de desempenho de qualidade de ensino, através de atingir a confiança entre todos os envolvidos e ganhar credibilidade, harmonizar as relações na escola, representar uma liderança mobilizadora, flexível, dinâmica, capaz de envolver toda a comunidade escolar, buscar novas maneiras de despertar nos envolvidos o interesse pelo aprendizado e pela melhoria da qualidade da educação, buscar envolver a todos desde o planejamento até a execução dos projetos, saber ouvir e motivar os liderados.

Muitos gestores consomem maior tempo empenhado em buscar estratégias para mitigar os alarmantes índices de evasão. Mais do que se preocupando em melhorar a qualidade pedagógica. Deste modo fica o questionamento que pode ser respondida através de políticas efetivas. Quais parcerias e engajamento de outros setores podem ser viabilizados para apoiar a escola em um trabalho, a fim de otimizar o trabalho da escola e melhorar os índices de qualidade da educação?

Diante de tantos desafios, fica evidente que o diretor enquanto protagonista deve agir com muito entusiasmo e perseverança. Mas é a união de toda a comunidade escolar que é

capaz de eliminar ou minimizar os obstáculos e assim, culminar no objetivo maior da educação.

REFERÊNCIAS

_____. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: set. 2019.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, Câmara dos Deputados, Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. DOU de 16/07/1990 – ECA. Brasília, DF.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Matrículas no Ensino Fundamental. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/informacoes-por-cidade-e-estado.html?c=29>>. Acesso em: jan. 2019.

_____. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília- DF, 23 dez. 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm – acesso em: dez. 2018.

CONCEICAO, Cristina; SOUSA, Óscar de. **Ser professor hoje: O que pensam os professores das suas competências**. Rev. Lusófona de Educação, Lisboa, n. 20, p. 8198, 2012. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502012000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: 10 dez. 2019.

COSTA, Maria Antonia Ramos. **A Função do Gestor Escolar**. Disponível em <http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/> Acesso: nov. de 2019.

FORNO, Marcia Rakel Grahl Dal. Et al. **Gestão da educação e formação de professores: experiências de uma escola estadual do Paraná**. Disponível em <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/paper/viewFile/2536/504>. Acesso em set de 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 42ª edição. São Paulo, Paz e Terra, 2003.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Rev. Fac. Educ., São Paulo, v. 24, n. 2, p. 29-50, Jul 1998. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: set. 2018

HAGUETTE, André; PESSOA, Márcio Kleber Moraes; VIDAL, Eloísa Maia. **Dez escolas, dois padrões de qualidade. Uma pesquisa em dez escolas públicas de Ensino Médio do Estado do Ceará. Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 92, p. 609-636, Set. 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010440362016000300609&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 Jan. 2019.

OLIVEIRA, Luciana Paula de. **Gestão Escolar. Administradores.com: o portal dos administradores.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-escolar/39700/>> acesso em dezembro de 2015.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, Out. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S217562362018000401301&lng=en&nrm=iso>. Acesso: 01 Jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623684867>.

PERRENOUD, Philippe. **Escola e Cidadania: O papel da escola na formação para a democracia.** (trad. Fátima Murad). Porto Alegre: Artmed, 2005.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362018005010103&lng=en&nrm=iso>. acesso em 01 Jan. 2019.