



O APORTE DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR PARA A CIDADANIA

Vera Lucia de Sousa Carvalho¹

RESUMO

A gestão escolar desempenha um papel crucial na formação da cidadania dos alunos, pois não apenas influencia o funcionamento eficiente da escola, mas também promove valores, atitudes e habilidades que são essenciais para o desenvolvimento de cidadãos responsáveis e engajados na sociedade. Frente a isso, o presente artigo tem a meta de detalhar o papel da gestão escolar para a formação cidadã, considerando a inserção de projetos nas ações pedagógicas. Para isso, se estruturou sob a forma de um estudo bibliográfico com análises qualitativas de pesquisas já publicadas sobre o tema. Dessa maneira, espera-se trazer à baila acadêmica a discussão sobre a importância de uma gestão eficiente para o sucesso das unidades escolares de Educação Básica e, conseqüentemente, para a formação de estudantes.

Palavras-chave: Educação Básica; Gestão Escolar; Projetos Pedagógicos.

ABSTRACT

School management plays a crucial role in the formation of students' citizenship, as it not only influences the efficient functioning of the school, but also promotes values, attitudes and skills that are essential for the development of responsible and engaged citizens in society. In view of this, this article aims to detail the role of school management for citizen education, considering the insertion of projects in pedagogical actions. For this, it was structured in the form of a bibliographic study with qualitative analyses of research already published on the subject. In this way, it is expected to bring to the academic spotlight the discussion about the importance of an efficient management for the success of the school units of Basic Education and, consequently, for the formation of students.

Keywords: Basic Education; School Management; Pedagogical Projects.

INTRODUÇÃO

A literatura especializada referente à gestão escolar, permite revelar a presença de abordagens que apontam para diferentes formas de concebê-la.

¹ Graduada em Pedagogia e História pela Universidade de Pernambuco - UPE. Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade de Pernambuco - UPE e em Docência do Ensino Superior, Ciências da Educação e Gestão Escolar pela Faculdade de Teologia Integrada - FATIN. Cursos Especialização em Educação Profissional Integrada a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adulto pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Pernambucana - IFPE. Mestra em Ciências da Educação pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett (2017). Atualmente sou professora concursada pela Prefeitura Municipal de Tacaratu - PE, porém atuo na Secretaria Municipal de Educação do Município de Tacaratu - PE como Coordenadora Municipal de Avaliação e PDDE Interativo, onde acompanho todos os programas oriundos do mesmo e sou Formadora do Programa Criança Alfabetizada. Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol - UNADES -PY.



Assim, destacam-se dois aspectos que orientam o processo educativo. De um lado, a tendência burocratizada e tradicionalista, que tem gerado uma visão empresarial no ambiente escolar; de outro, as perspectivas críticas que apostam na mudança institucional. Sua finalidade é consolidar a condição criativa da educação e sua potência como geradora de conhecimento, além de reconhecer a especificidade da experiência pedagógica nas organizações escolares (LUCAS; SILVA, 2021).

Qualquer processo que tenha como norte a transformação de nossas escolas, passa pela superação das formas de pensar e de relacionamento que nelas predominam, onde seus integrantes são valorizados, basicamente, na atenção aos seus objetivos, resultados e atividades como se pertencessem a uma organização onde tudo é dito, prescrito, dado (SABOIA; BARBOSA, 2021).

A gestão escolar nos tempos atuais implica na participação do coletivo, entendendo a instituição como um todo complexo e integrado, dada a infinidade de inter-relações que ocorrem dentro dela e em seu ambiente. A este respeito, Mira (2020) observa que a escola como comunidade implica que todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo educativo devam participar na sua gestão.

Nas atuais tendências dos sistemas educativos, os processos educativos têm-se organizado através de projetos escolares, cujo objetivo, em sentido *lato*, é promover a integração escola-comunidade, de forma a potenciar uma educação relevante para todos os membros da sociedade, através da participação comunitária. Estes projetos representam o modelo de gestão que os membros das comunidades educativas concebem, pois, através deles, a escola define a sua cultura própria e constrói as bases da sua história, dando-lhe identidade e coerência (LIMA et al., 2022).

A participação autêntica leva a uma escola autogerida com regras explícitas de cooperação e co-decisão e com a presença de um forte trabalho colegiado e práticas consensuais. Nesse contexto, Melo (2019) argumenta que, para promover uma verdadeira participação nas instituições de ensino, o que implica uma real capacidade de decisão nos aspectos centrais da gestão, é fundamental considerar a autenticidade, levando em conta elementos como: ampla inclusão, participação relevante e processos locais autênticos.

A escola deve ter processos organizacionais para realizar um trabalho planejado de acordo com um projeto que consolide um conjunto de objetivos,



valores, responsabilidades e compromissos. Por isso, a gestão deve estar voltada para os beneficiários por meio de estruturas participativas de comunicação horizontal, que favoreçam a criatividade e o comprometimento do coletivo (SABOIA; BARBOSA, 2021).

Dessa maneira, este artigo almeja precipuamente detalhar o papel da gestão escolar para a formação cidadã, considerando a inserção de projetos nas ações pedagógicas. Por se caracterizar como uma pesquisa bibliográfica, foi realizada uma busca em fontes primárias utilizando descritores relacionados ao tema de estudo: gestão escolar, projetos educacionais, análise crítica. São listados aqueles que, a nosso ver, se enquadram no propósito do trabalho. Para tanto, discorreremos sobre eixos como *Projetos Escolares e a Gestão: Um Todo Indissociável*; *Gestão Escolar a partir de Projetos Educativos*; *Gestão para a Cidadania e Considerações Finais*.

PROJETOS ESCOLARES E A GESTÃO: UM TODO INDISSOCIÁVEL

O projeto escolar envolve uma alternativa válida para definir uma cultura organizacional sólida em cada instituição, cujo norte aponta para o resgate do pedagógico e as decisões são assumidas pelos próprios atores da escola. Em suma, o projeto se tornaria o motor da gestão escolar autônoma (FERREIRA; VIVALDI, 2020).

Atendendo à realidade da escola, suas necessidades, recursos, fortalezas, debilidades e especificidades. O projeto formula ações pedagógicas, recreativas, artísticas, tecnológicas, de saúde e sociais, desde uma perspectiva integral e em um quadro cooperativo. Essas ações estão intimamente ligadas às dimensões da gestão que, segundo Alves e Barbosa (2020) incluem a político-educativa, a acadêmica, a administrativa e a sócio comunitária.

De acordo com o que foi expresso anteriormente, é importante revisar algumas experiências relacionadas aos processos de transformação de espaços socioeducativos, que vêm sendo realizadas a partir de projetos educativos, desde uma posição crítica, desde que envolvam os protagonistas intervir e resolver problemas desde aqueles relacionados com a organização escolar, processos de ensino e aprendizagem até a incidência em suas comunidades (ALVES; BARBOSA, 2020).



Portanto, a revisão descritiva aqui realizada, segundo Ugarte et al. (2005), fornece ao leitor uma atualização sobre conceitos úteis em áreas em constante evolução. Eles são de grande benefício educacional e, também, de interesse para muitas pessoas em áreas afins, pois ler boas críticas é a melhor maneira de se manter atualizado em nossa esfera geral de interesse.

GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DE PROJETOS EDUCATIVOS

A educação como prática social requer a participação de todos aqueles que fazem a vida neste espaço de relações. A gestão escolar, em geral, vinculada a um modelo técnico do ato educativo, ou seja, da tarefa pedagógica, tem configurado um discurso e uma prática homogeneizadores, convertendo em rotinas o cumprimento de sua missão socializadora, sob o paradigma hegemônico de um pensamento modelo baseado na transmissão, via instrução, de conhecimentos anteriormente valorizados no currículo (PERES, 2020).

Perante este panorama, surgem outras lógicas associadas aos processos formativos que procuram desmistificar esta realidade, e fornecer ferramentas que contribuam para a transformação não só da instituição de ensino, mas também da comunidade onde se insere. Nesse sentido, como indicado anteriormente, a gestão escolar articulada com o projeto educacional representa um elemento de convocação e direcionamento para os fatores que coexistem nesse ambiente FERREIRA; VIVALDI, 2020).

O estudo de Souza (2022) mostrou que uma escola é relevante e pertinente, se for dotada de capacidades institucionais para desenvolver suas ações de acordo com um projeto. Nesse sentido, é necessário avançar na implementação dos compromissos e desafios previstos nos projetos realizados por cada escola, apoiando-os com novas ferramentas para a gestão e execução de programas de mudança. Da mesma forma, é necessário desenhar estratégias que permitam uma maior incorporação e participação da comunidade educativa, o que viria a garantir a sustentabilidade dos projetos nas escolas e do programa como um todo.

Ademais, administradores/gestores escolares devem ser líderes inspiradores que estabelecem uma visão clara e compartilhada para a escola. Eles



motivam e influenciam positivamente os membros da equipe, pais e alunos, criando um senso de propósito e direção. Além disso, uma boa administração escolar promove uma cultura de comunicação aberta e transparente. Isso envolve manter todos os membros da comunidade escolar informados sobre decisões, políticas e eventos, bem como estar disposto a ouvir as preocupações e sugestões da comunidade escolar (SOUZA, 2022).

Assim, são primárias reformas para gerar mudanças articuladas com o ambiente, com a revitalização da organização e com a capacidade de sustentar a inovação. Com ênfase na relação entre gestão escolar e resultados de aprendizagem, Schweig (2019) apresenta os resultados parciais de uma investigação etnográfica cujo propósito central foi comparar estilos reais de gestão em instituições de diferentes unidades administrativas e estabelecer relações com a qualidade dos resultados de ensino e aprendizagem.

Nesta pesquisa, realiza-se uma análise do arcabouço teórico que relaciona a aprendizagem escolar com o ambiente e a organização escolar; como base para a proposição de modelos alternativos de gestão escolar, que resgatem e revejam "a essência dos conceitos tradicionais de pedagogia, face à preocupante realidade atual da escolarização com as suas elevadas taxas de insucesso e abandono, e perante a incapacidade da racionalidade técnica para oferecer soluções (SCHWEIG, 2019).

Sobre isso, observa-se que a gestão escolar deve ser capaz de gerir recursos financeiros, humanos e materiais de maneira eficaz. Isso inclui otimizar o uso de fundos, garantir a distribuição equitativa de recursos e tomar decisões financeiras responsáveis, desenvolvendo e implementando um planejamento estratégico que define metas claras e ações específicas para alcançá-las. Isso envolve identificar prioridades, estabelecer prazos e monitorar o progresso regularmente.

O estudo de Costa (2021) constatou, entre outras constatações, que existe uma tendência favorável a uma organização escolar comunitária e participativa onde se destacam os processos de comunicação fluida entre os atores para a análise das questões pedagógicas.

Da mesma forma, quanto ao projeto pedagógico institucional, concluiu-se que a sua elaboração é fundamental uma vez que expressa a 'filosofia' ou visão do formativo de cada comunidade e reflete a gestão que orienta a ação



educativa; portanto, deve ser compartilhado entre os professores juntamente com ações permanentes para colocá-lo em prática (COSTA, 2021).

Nota-se que uma boa administração escolar está aberta à inovação e à adaptação a novas abordagens pedagógicas e tecnologias educacionais. Eles buscam constantemente maneiras de melhorar a qualidade da educação e atender às necessidades dos alunos. Devem ter um compromisso firme com o sucesso dos alunos. Eles monitoram o desempenho acadêmico, social e emocional dos alunos e implementam medidas para melhorar os resultados educacionais. Conseqüentemente, importa criar mecanismos formais e informais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo representantes (ALVES; BARBOSA, 2020).

Ribeiro (2020), buscou conhecer sua situação atual em relação à aplicação de uma proposta de gestão, que mais do que buscar evidências físicas, buscava revelar a dinâmica desencadeada nas escolas a partir da introdução do programa de mudança. Em suma, foi uma tentativa de descobrir as percepções, avaliações e formas de processar a mudança por parte das comunidades.

Para isso, o projeto escolar foi definido com uma abordagem comunicativa baseada em quatro ideias básicas: diversidade, integralidade, construção inter-subjetiva e retroalimentação permanente. Da mesma forma, a inovação foi concebida como uma demonstração de compromissos e acordos entre os habitantes da escola e aqueles que estavam fora de seus limites, para alcançar mudanças e transformações significativas na gestão das instituições de ensino (RIBEIRO, 2020).

A pesquisa desse pesquisador, de caráter etnográfico, estratégico e participativo, foi realizada dois anos após a implantação do projeto de gestão escolar e buscou avaliar as transformações ocorridas nas comunidades. Foi possível mostrar que cada comunidade vivencia a inovação de formas distintas, devido às suas características, práticas, rituais e histórias próprias. Em suma, como aponta o autor, a inovação busca mover, não pacificar. Procura libertar a escola da rotina, do dado para que, a partir daí, passe a ser pensada e vivida de todas as formas possíveis.

Real e Junior (2021), com uma postura epistemológica, voltada para a articulação universidade-escola, um arcabouço teórico amplo e uma metodologia baseada em uma postura crítica, com a qual se estabelece toda uma plataforma



para orientar pesquisas inovadoras que contribuam para uma prática permanente de transformação dos processos formativos.

Este projeto executado em diversas escolas teve como finalidade fundamental promover, de forma cooperativa, em unidades escolares específicas, o desenvolvimento de uma cultura organizacional isso implica a melhoria da qualidade de seus processos, o aumento de sua autonomia e eficácia social e, ao mesmo tempo, a busca de avanços teóricos e tecnológicos aplicáveis à realidade educacional e social brasileira (REAL; JUNIOR, 2021).

As análises revelaram que uma boa administração escolar é hábil em lidar com conflitos de maneira construtiva. Eles buscam resolver disputas de forma justa e equitativa, promovendo um ambiente harmonioso. Devem ser modelos de valores éticos, demonstrando integridade, responsabilidade e respeito em todas as interações. Essas características não apenas contribuem para uma administração escolar bem-sucedida, mas também impactam positivamente a experiência dos alunos, o ambiente de aprendizado e o sucesso geral da escola (REAL; JUNIOR, 2021).

Ferreira, Clarck e Ribeiro (2020) exploraram que os gestores realizem um trabalho educativo, descrevendo e analisando as situações, significados e intenções que fazem parte do seu cotidiano e que constituem as suas “experiências de vida”. Na investigação observou-se que o trabalho em equipe reduz o impacto da migração a que está submetida a escola, da mesma forma que a gestão de projetos melhora o efeito na cultura organizacional de quem está ingressando na escola. Além disso, constatou que os resultados da aplicação de projetos inovadores de gestão escolar estão mais relacionados a questões relacionadas ao costume e ao bom senso, de forma que a inovação seja recriada dentro da tradição, a partir da identidade do grupo.

Concluíram que a cultura escolar une seus mundos em identidades elaboradas em torno da responsabilidade, do valor da educação para as populações, de fortes motivações em torno do ensino, do sentido do trabalho e da convivência; elementos que quando combinados motivam a imagem de ser da prática diária (FERREIRA; CLARCK; RIBEIRO, 2020).

Assim, observou-se ser necessária uma formulação e uso de uma visão compartilhada pelos diferentes autores promoveu, de forma pertinente e efetiva, sua participação e compromisso com as ações que conduzem a essa visão; e



propor uma concepção, execução e avaliação de um Projeto Educativo (Projeto Pedagógico Escolar, Projeto Pedagógico Comunitário e Projeto Pedagógico de Sala de Aula), desenvolvido pela escola, é uma estratégia de planejamento que, ao favorecer sua autonomia, representa uma contribuição para o processo de descentralização educacional.

GESTÃO PARA A CIDADANIA

Para transformar a escola é preciso democratizá-la e torná-la verdadeiros centros de participação e cidadania. Assim, o desafio é propor projetos educacionais relacionados não apenas à organização, mas também projetar o desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem como forma de apreensão da realidade (SALGADO et al., 2019).

A elaboração de projetos educacionais evidencia diversos fatores convergentes associados à gestão escolar, na busca de autonomia e maior relevância social. Entre os fatores de realização mais significativos, destacam-se: a formulação de um propósito claro e explícito, bem como uma estrutura organizacional desenhada para suportar a visão e um compromisso que combina responsabilidade, participação e trabalho em equipe (LIMA et al., 2022).

Conseqüentemente, o projeto educacional deve ser concebido como uma alternativa democrática de autogestão e geração de políticas educacionais, que permitam a integração de todos os atores escolares, que com as ferramentas conceituais e metodológicas necessárias, sejam capazes de elaborar o diagnóstico da escola, definir estratégias, projetar, construir e avaliar processos de mudança interna (LIMA et al., 2022).

A autonomia escolar, através destes processos, permite identificar, definir e resolver problemas, o que implica a capacidade de tomar decisões responsáveis, planejar ações e angariar recursos para a resolução dos referidos problemas, através do quadro estabelecido para o efeito.

Subscrevemos as abordagens de Costa e Pinto (2023) ao assumir que uma visão crítica da gestão escolar indaga sobre a especificidade da organização escolar, na tentativa de atender às necessidades de formação, tanto nos aspectos relacionados ao conhecimento e competência para o trabalho, quanto no que diz respeito à ética e estética de uma educação para a autonomia.



É assim que na escola se pode encontrar diversas formas de alusão à gestão: gestão curricular, gestão pedagógica, gestão do tempo, gestão educacional, gestão escolar, gestão do ambiente, gestão de recursos, gestão diretiva, gestão acadêmica e hasta gestão administrativo. Este aluvião de denominações, embora na aparência se refira a situações particulares, se usa de maneira ambígua entre si e de forma indistinta com a função da administração, o que faz com que a implementação na cotidianidade da escola seja confusa (LIMA; BRZEZINSKI; MENEZES JUNIOR, 2020).

Em relação à qualidade educacional, no panorama mundial das últimas três décadas, tem aumentado exponencialmente o interesse pelo tema. A literatura a respeito é abundante, mas nela é difícil precisar o conceito de qualidade educacional. Esta falta é percebida por diferentes autores como um risco de confusão que se manifesta como obstáculo em múltiplos aspectos da vida escolar. Mostrar isso são as contradições de significados que impactam as ações e o planejamento destas, como acontecem quando se obtêm os resultados como processos, as condições como indicadores, os propósitos como realidades (LIMA; BRZEZINSKI; MENEZES JUNIOR, 2020).

Apesar de contar com diversas abordagens e propostas para implementar a qualidade educativa, não é clara a definição do conceito, sino que se faz referência a ela insinuando com o que se pode relacionar ou como se pode identificar a qualidade, é dizer, indicando apenas a forma de fazer operativa. É de fundamental importância para o melhoramento da educação compreender as dinâmicas que estão propiciando este tipo de conceitos dentro das escolas, apesar de contar com um status socialmente ambíguo, impactando profundamente a realidade educacional (LIMA et al., 2022).

Machado e Falsarella (2022) afirmam que a qualidade educacional se tornou um conceito estratégico nas formulações de política educacional na grande maioria dos países, em torno de qual se estrutura o resto das políticas educativas. Assim, é genuína a preocupação com a qualidade educacional, a percepção de qualidade e de como se alcança na particularidade institucional tem interpretações diferentes.

Oliveira et al. (2020), sobre isso, assinalam que embora haja um consenso implícito sobre a importância de que uma educação de qualidade tem para o desenvolvimento socioeconômico e que o rendimento dos estudantes é



indicador de qualidade, existem definições dispersas do que é "rendimento" e do que é "qualidade", o que dificulta a aplicação de políticas públicas claras e consequentes com os desenvolvimentos discursivos.

Para este autor, o único critério que realmente está sendo considerado para classificar a qualidade da educação é o uso de testes padronizados. Isso, por sua vez, é um inconveniente, porque tampouco se tem claro a que se alude com rendimento escolar nelas e, com este critério, se desconhece o papel social que está desenrolando em instituições educativas em condições de vulnerabilidade que não cumprem com os padrões governamentais (OLIVEIRA et al., 2020).

Observa-se que tornar evidentes as formas e dinâmicas que adquirem a gestão escolar e a qualidade educativa dentro das instituições permite construir novas compreensões da problemática educacional, o que conduzirá a propostas que, com o rigor necessário, assumam processos de melhoria real nas instituições de educação do país (OLIVEIRA et al., 2020).

Desse modo, a gestão escolar para a cidadania refere-se a abordagens e práticas de administração escolar que visam não apenas a eficiência operacional da escola, mas também a formação integral dos alunos como cidadãos responsáveis, engajados e participativos na sociedade. Assim, é um modelo de gestão que reconhece a importância de preparar os alunos não apenas academicamente, mas também para se tornarem membros ativos e conscientes de suas comunidades e do mundo em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para estabelecer uma gestão escolar baseada na pedagogia, parte-se de reconhecê-la como um saber milenar sobre a educação, que se construiu à força da reflexão, revisão e análise de uma prática contínua e cujo norte tem sido o ser humano. Independentemente do tom supostamente humanista com que é falado, atualmente está sendo educado para entrar no jogo caprichoso do mercado. Sem descuidar o papel da escola no desenvolvimento da sociedade, não se pode esquecer que a sua função é protegê-la e dotá-la de instrumentos para o desenvolvimento das suas possibilidades, sem estar ao serviço de uma única possibilidade.



Dessa forma, no campo da pedagogia, entender a educação como possibilidade é descobrir que a eficácia da educação está em seus limites e naquilo que ela pode ou não fazer. A pedagogia dá sentido às finalidades da educação em seu ambiente de capacidade e dá critérios à incursão de saberes e práticas de outras disciplinas. Isso para atender demandas, dúvidas e oportunidades abordadas como uma alternativa mais humana para enfrentar o mundo. Laval acha preocupante que "as transformações pedagógicas tenham se tornado profundamente despolitizadas e frequentemente separadas de seu significado social" (2003, p. 281). A pedagogia tem sido deslocada do discurso dos professores, por ser considerada insubstancial e impraticável. Essa desnaturalização fez com que a escola e o professor perdessem as chaves de compreensão do fenômeno educacional e acabassem negando sua natureza política,

Portanto, a escola, em sua natureza política, para ser clara quanto aos seus princípios, deve ser instituída de forma permanente, ou seja, instituída, de forma a reconhecer seu papel e seu alcance na formação de pessoas capazes de fazer uma vida melhor para si e para os outros sem destruir o meio ambiente. Nesse sentido, a missão primordial da gestão escolar é pactuar nas instituições a definição de valores e princípios morais comuns, aos quais não se pode renunciar sem cair no mínimo da moralidade. Mínimos que, apoiados em saberes pedagógicos, deem critérios à gestão escolar para organizar as formas de fazer, interpretar, pactuar, concretizar e pôr em prática o trabalho escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e139942985-e139942985, 2020.

COSTA, Elias Oliveira. Gestão escolar democrática e a construção da escola. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 634-649, 2021.



COSTA, Jhonathan Cavalcante; PINTO, Juliana. Modelo estrutural de cidadania deliberativa: Metodologia quantitativa proposta à gestão social. **Administração Pública e Gestão Social**, 2023.

FERREIRA, Lúcia Gracia; CLARK, Georgia Nellie; RIBEIRO, Djeissom Silva. Formação do Pedagogo para Gestão Escolar: experiência curricular em interface com extensão. **Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos**, v. 8, p. 1-19, 2020.

FERREIRA, Marilucia Moraes; VIVALDI, Flávia Maria. A dimensão política do projeto pedagógico e o trabalho de gestão escolar. **Schème: Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas**, v. 12, n. 1, p. 141-165, 2020.

LIMA, Maria Eliene; BRZEZINSKI, Iria; MENEZES JUNIOR, Antonio da Silva. Militarizar para educar? Educar para a cidadania. **Educação & Sociedade**, v. 41, n. e228256, p. 1-16, 2020.

LIMA, Raimunda Vieira et al. Gestão Escolar e as Práticas Educativas na EJA: Educação Bancária e Emancipadora. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 4, p. 197-209, 2022.

LIMA, Raimunda Vieira et al. Gestão Escolar e as Práticas Educativas na EJA: Educação Bancária e Emancipadora. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 4, p. 197-209, 2022.

LUCAS, Carla Ruas; SILVA, Cleverson Ramom Carvalho. GESTÃO PARTICIPATIVA EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO DE PAIS E RESPONSÁVEIS NA GESTÃO ESCOLAR. **Sobre Tudo**, v. 12, n. 2, p. 193-193, 2021.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 372-389, 2020.

MELO, Rildalva Bastos Alves. Escola, família e gestão escolar uma breve discussão Teórica Sobre Novos Desafios No Contexto Contemporaneo. **Revista Científica de Iniciación a la Investigación**, v. 4, n. 1, 2019.



MIRA, Ane Patrícia. Aplicação Pedagógica dos Preceitos Legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora. **Educação Por Escrito**, v. 11, n. 1, p. e32870-e32870, 2020.

OLIVEIRA, ANA CRISTINA PRADO DE et al. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 473-495, 2020.

REAL, Giselle Cristina Martins; JUNIOR, José da Silva Santos. **Diálogos universidade-escola: Contribuições para a prática de gestão escolar**. Paco e Littera, 2021.

RIBEIRO, Marli Dias. A gestão escolar e a gestão da sala de aula: desafios e possibilidades a partir da BNCC. **Revista de Educação ANEC**, v. 48, n. 161, p. 142-157, 2020.

SABOIA, Valquiria Soares Mota; BARBOSA, Rozilda Pereira. Pandemias reais, currículo, gestão escolar e nós. E agora?. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2021.

SALGADO, Rafael Junior dos Santos Figueiredo et al. Cidadania deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 817-831, 2019.

SCHWEIG, Grazielle Ramos. A etnografia como modo de ensinar e aprender na escola. **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, v. 28, n. 56, p. 136-149, 2019.

SOUZA, Silvana. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?**. Pimenta Cultural, 2022.

UGARTE, Mônica Cecilia et al. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011.