

## A GESTÃO ESCOLAR E SEUS DESAFIOS NO CONTEXTO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Franciédina Aparecida Soares Vieira<sup>1</sup>

Tiago Soares Vieira<sup>2</sup>

José Paulo Costa Diniz<sup>3</sup>

Danielly de Lima Pimenta<sup>4</sup>

Kátia Beatriz Vieira Carneiro<sup>5</sup>

Roberlangela Vieira Dantas<sup>6</sup>

**RESUMO:** As evoluções políticas, econômicas, sociais e culturais acontecidas nos últimos tempos têm influenciado de maneira profunda no sistema educacional de ensino. Desse modo, os objetivos e metas das escolas tiveram de ser redesenhadas a fim de enfrentar os desafios para acompanhar os avanços acontecidos e conseqüentemente melhorar a formação dos alunos. A pesquisa aqui abordada tem a seguinte problemática: Quais os desafios da gestão escolar no contexto pedagógico? O trabalho teve como objetivo principal identificar quais os desafios da gestão escolar nas práticas pedagógicas. A metodologia se deu a partir de uma pesquisa bibliográfica, sendo construída por meio das bases de dados do Google Acadêmico, com a leitura de artigos científicos, livros, teses, que permitiu a realização de fichamentos a fim de construir ideias para discutir as abordagens realizadas pelos teóricos, que dentre eles foram: LÜCK (2009), WASTOWSKI (2022), MEDEIROS (2020), LIBÂNIO (2001; 2010), GARCIA (2008), entre outros. O estudo mostrou que a gestão escolar enfrenta alguns desafios para cumprir sua missão no que tange aos processos técnicos, pedagógicos e políticos dentro das instituições de ensino. Conclui-se então que a escola só tem sentido se despertar práticas sociais ao aluno e para isso a gestão deve estar preparada para isso. O caminho não se abre sozinho, é preciso construí-lo na medida em que os passos são dados.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Desafios. Alunos. Práticas Pedagógicas.

<sup>1</sup>Graduada em Letras/Português pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e Pedagogia pela Faculdade Entre Rios do Piauí (FAERPI), Especialista em Psicopedagogia pela Pós-Fip e em Gestão Educacional pela Universidade Dom Alberto.

<sup>2</sup>Mestre em Letras pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Graduado em Letra português pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e Pedagogia pelo Instituto São Judas Tadeu (INSESJTD), Especialista em Psicopedagogia pela Pós-Fip e em Gestão Educacional pela Universidade Dom Alberto.

<sup>3</sup>Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Horticultura Tropical (PPGHT) pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Licenciado em Pedagogia, Graduado em Ciências Agrárias, e Bacharel em Agronomia pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

<sup>4</sup>Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica pela Faveni e Graduada em Letras Português/Inglês pela Faveni. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Maciço de Baturité (FMB). Graduada em Letras/Português pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

<sup>5</sup>Especializanda em Neuropsicopedagogia pela Pós - FIP. Graduada em Letras Português pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e Pedagogia pela Faveni,

<sup>6</sup>Graduada em Pedagogia pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI) e Letras pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

## 1 INTRODUÇÃO

As evoluções políticas, econômicas, sociais e culturais acontecidas nos últimos tempos têm influenciado de maneira profunda no sistema educacional de ensino. Desse modo, os objetivos e metas das escolas tiveram de ser redesenhadas a fim de enfrentar os desafios para acompanhar os avanços acontecidos e conseqüentemente melhorar a formação dos alunos e os capacitar para se tornarem seres críticos, autênticos e reflexivos diante de seus direitos e deveres na sociedade vigente.

A gestão escolar<sup>7</sup>, por sua vez, torna-se o elemento chave para cumprir com o compromisso de conceder acesso aos variados métodos de ensino-aprendizagem e as novas ideias de ensino que os avanços tecnológicos proporcionaram para o campo educacional. (IMBERNÓN, 2006 p.20) vai mais além e afirma que “As ideias são a fonte da reflexão e propiciarão novas ações educacionais”. Para tanto, é necessário que a escola cumpra sua função no meio social e promovam caminhos para que as novas ações educacionais sejam colocadas em prática.

Nesse ínterim, a temática sobre gestão escolar e seus desafios no espaço escolar tem se expandido a cada dia, visto que, vai surgindo a necessidade de se pensar a cada dia em novas práticas de ensino, planejamentos, e sobretudo de gerenciamento por partes dos gestores que garanta o desenvolvimento escolar do público-alvo que os alunos. Dessa maneira, surge a seguinte problemática: Quais os desafios da gestão escolar no contexto pedagógico?

Diante dessa problemática, a gestão escolar enfrenta vários desafios no âmbito educacional pelo fato de muitas das vezes não ser trabalhada de forma conjunta, ou seja, democrata, em que estejam presentes nessa empreitada, a escola em geral, o aluno e a família, que por sua vez pode auxiliar também nas práticas pedagógicas por meios de orientações e conversas no ambiente familiar que refletem em boas atitudes dos alunos na escola. Portanto, é importante enfatizar que os gestores não estão sozinhos para o enfrentamento desses desafios, o peso maior é dele por ser líder, porém não é exclusivamente dele a responsabilidade de administrar a escola, cabe aos outros cargos, como: os coordenadores,

---

<sup>7</sup>No Brasil, um marco normativo foi a Constituição Federal de 1988 que institucionalizou a “**Gestão democrática do Ensino Público**”, sendo dessa forma assegurada como o princípio da educação pública. A partir dessa lei a organização escolar ganha um novo perfil, agora não mais embasada nas conjunturas da administração, mas, sim, nos princípios da Gestão, por possuir um caráter mais democrático. Disponível: <https://www.infoescola.com/educacao/gestao-escolar/> acesso em 11 de fev. de 2023.

secretários, professores, auxiliares e entre outros se colocarem a disposição para enfrentar em harmonia os desafios que são lhes postos (LÜCK, 2009; WASTOWSKI, 2022).

Com efeito, este trabalho tem como objetivo principal identificar quais os desafios da gestão escolar nas práticas pedagógicas. E como objetivos específicos:

- Realizar uma revisão de literatura sobre as perspectivas da gestão escolar;
- Discutir a importância da gestão escolar e o papel do gestor no âmbito educacional;
- Abordar alguns desafios da gestão escolar nas instituições de ensino.

Este trabalho torna-se relevante para a sociedade e tal como para a comunidade científica, pois permite um entendimento maior sobre o que é realmente uma gestão escolar eficiente, e pode somar também com os demais trabalhos científicos dentro dessa área, a fim de promover reflexões e pontos de vista dentro do campo acadêmico e nos espaços dos profissionais da educação que se interessem por essa temática. Assim, focando em um único propósito: enaltecer uma gestão que seja democrática e, sobretudo, mostrar sua importância para a comunidade escolar.

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (1991, p.78) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Dessa forma, este trabalho foi elaborado a partir das bases de dados do Google Acadêmico, com a leitura de artigos científicos, livros, teses, que permitiu a realização de resenhas e fichamentos a fim de construir ideias para discutir as abordagens realizadas pelos teóricos referenciados.

O trabalho está dividido em três capítulos: no primeiro é apresentado a introdução, fazendo uma apresentação inicial do tema, abordando o problema da pesquisa, as hipóteses, o objetivo geral e específicos, a relevância do trabalho para a comunidade científica e, como também, para a sociedade e pôr fim a metodologia utilizada no trabalho. No segundo capítulo, é discutido sobre a gestão escolar, abordando perspectivas sobre sua importância para a comunidade escolar e como também, o papel do gestor nesse processo, enfatizando na parte final do trabalho alguns desafios que a gestão escolar enfrenta dentro das instituições. O terceiro capítulo é formado pela conclusão do trabalho, no qual mostrou a importância de se fazer uma boa gestão e que para isso o gestor e toda a equipe que forma a escola precisam enfrentar alguns desafios. E por fim, as referências bibliográficas.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A escola e a gestão escolar

A escola por ser entendida como um espaço marcado por muitas interações e práticas sociais que envolvem o indivíduo no seu processo de construção do conhecimento, apresenta uma intensa participação positiva na sociedade, uma vez que, é constituída por meios culturais, ideológicos, interacionais e capaz de nortear os indivíduos a enfrentarem seus desafios e exigências que enfrentarão no decorrer da vida.

É nesse contexto que surge a gestão escolar, pois para um bom funcionamento nas escolas, é necessário um forte engajamento da gestão com o intuito de promover o melhor para os alunos, e como também para o corpo docente da escola. Surge diante dessa necessidade a ideia de que os gestores precisam se reinventar a cada dia e colocarem em prática metodologias capazes de melhorar a organização do ambiente escolar de maneira clara e competente a fim de estabelecer objetivos e metas que sejam cumpridas para o bom desempenho da instituição (LIBÂNIO, 2001). Segundo Libânio *et al.*, (2010):

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógicas que permita o bom desenvolvimento dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens. (LIBÂNIO *et al.*, 2010, p. 421).

Desse modo, compreende-se que a escola, quando bem gerenciada, contribui para uma boa formação do aluno, visto que, o desenvolvimento de sua aprendizagem é significativo, proporcionando a capacidade de cada um se colocar como indivíduos críticos, autônomos em suas habilidades e de atuarem como verdadeiros cidadãos no meio que o envolve.

Na perspectiva de Martins (2010) é plausível que os profissionais da educação, especificamente a gestão escolar, coloquem em práticas estratégias das quais promovam qualidade para à escola. Portanto, fica a cargo dos gestores(ras) uma participação efetiva diante do processo organizacional dos ambientes escolares, sendo que, não basta apenas administrar e resolver questões burocráticas, mas também, se envolver com o desenvolvimento dos objetivos educacionais traçados pela escola, coordenando e garantindo todos os recursos para preencher as possíveis lacunas que dificulta o progresso dos alunos e da própria instituição diante daquilo que lhe é solicitado.

Dos estudos que têm dado destaque a gestão escolar temos Silva (2019) que realiza um estudo bibliográfico sobre as responsabilidades do gestor escolar no contexto das práticas pedagógicas. O estudo mostrou que muitas são as responsabilidades e desafios dos gestores para promover um ambiente propício para os alunos desenvolverem sua aprendizagem.

WASTOWSKI (2022) apresenta alguns desafios da gestão escolar nas escolas públicas por meio de dados qualitativos e quantitativos. Com o estudo, pode-se perceber que o gestor escolar é responsável pelo desempenho da escola, porém não pode ser exclusivamente apenas ele nesse processo, mas é necessário todo o engajamento da equipe que forma a escola.

Medeiros (2020) discute sobre o papel do gestor escolar e suas competências dentro da equipe escolar. Neste sentido, o estudo bibliográfico evidenciou que o gestor escolar tem uma função principal para conduzir a instituição de ensino e que em torno dele estão apresentadas a parte pedagógica, técnica e política para o funcionamento adequado da escola.

Marques (2022) realiza um estudo bibliográfico sobre as contribuições que o orientador educacional pode gerir para uma gestão democrática. Foi possível perceber a importância do trabalho bem elaborado pelo diretor, orientadores pedagógicos e coordenação, mostrando assim a eficácia do trabalho em conjunto dentro da escola.

Com efeito, a fim de compreender melhor e assimilar as questões discutidas neste trabalho em torno da palavra “gestão”, Garcia (2008) afirma que:

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos. (GARCIA, 2008, p. 8)

De acordo com o autor, o conceito de gestão está atrelado a um trabalho que é composto por um grupo de pessoas que são responsáveis por planejar, gerenciar e tomar decisões que resultem em resultados positivos para determinada instituição de trabalho. No caso do ambiente escolar, a gestão é formada pelo diretor, vice-diretor, auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, secretários, entre outros. Todos esses, por sua vez, se destinam a trabalhar na escola para que haja bons planejamentos, liderança e coordenação nos processos didáticos-pedagógico e administrativos, tendo como foco a qualidade de ensino-aprendizagem dos estudantes e na construção de um ambiente organizado e receptivo ao público.

## 2.2 O papel do gestor escolar

Diante das abordagens acima sobre gestão escolar, enfatiza-se a partir dessa etapa da pesquisa o papel daquele que faz a gestão escolar, que por sua vez tem a função de construir a própria identidade da escola diante do público que a cerca. Os diretores são responsáveis por guiar a parte administrativa e acompanhar toda a equipe pedagógica para que o ambiente escolar sempre possa despertar o desenvolvimento necessário para os alunos desenvolverem sua aprendizagem.

Dessa forma, para que o gestor possa desenvolver práticas pedagógicas visando o desempenho dos estudantes, a escola precisa de um Projeto Político Pedagógico (PPP)<sup>8</sup> que atenda as expectativas do corpo discente e docente, visto que, esse documento, segundo Veiga (2002) representa a organização do trabalho pedagógico na escola e guia o caminho a ser seguido pelos colaboradores que formam a instituição de ensino.

Para Sena (2015):

Ao gerir ações pedagógicas na escola o gestor deve estar atento aos seguintes aspectos: gerir o projeto político pedagógico proporcionando um clima de altas expectativas de aprendizagem; promover a elaboração do currículo escolar; propiciar acompanhamento de aprendizagem dos alunos bem como o ajuste de ações para alunos portadores de necessidades especiais; acompanhar e orientar a melhoria do processo de ensino de aprendizagem; proporcionar a organização das ações da rotina escolar para contribuir para uma boa otimização do tempo pedagógico. (SENA, 2015, p.1)

227

Conforme enfatiza o autor, o gestor escolar deve formar as ações pedagógicas da escola pautadas no Projeto Político Pedagógico (PPP), pois permite a realização de intervenções e mudanças nos processos educacionais, isto é, com a elaboração de um (PPP) que atenda os desafios a serem enfrentados pela escola em formar indivíduos mais capacitados e autênticos, capazes de formar sua própria história de vida. Assim, o gestor escolar torna-se um “[...] construtor da vida social, um formador de culturas na construção social e na formação plena do ser humano [...]” (MEDEIROS, 2020 p. 21).

Para tanto, o gestor escolar deve valorizar as pluralidades culturais que interessam à comunidade que cerca a escola, para que assim os estudantes, pais, familiares e o público de modo geral possam se sentir abraçados pela instituição e o aprendizado dos discentes esteja

---

<sup>8</sup> A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seus artigos 12, 13 e 14, atribui aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar, de forma democrática, seus Projetos Pedagógicos. Este documento deve nortear todas as ações pedagógicas de cada instituição e se mantém em permanente discussão e reformulação, na busca de alternativas que possam viabilizar a melhoria da qualidade do ensino. Disponível: <https://www.gov.br/ines/pt-br/acesso-a-informacao-1/acoes-e-programas/programas-projetos-e-aco-es/projeto-politico-pedagogico-ppp> acesso em 10 de fev. de 2023.

voltado ao próprio cotidiano dos envolvidos na comunidade escolar, a exemplos de “projetos e ações delimitadas dentro da escola, e que também transcendam esse espaço; a pluralidade passa por debates, conflitos de ideias e diálogos, necessários para o alcance da democracia” (MARQUES, 2022 p. 32).

Nesse sentido, quando os gestores não atentam para tais abordagens acima e não as colocam em prática na sua escola a realidade passa a ficar difícil, pois não havendo planejamentos e nem gerenciamento nos trabalhos pedagógicos, a instituição de ensino fica tal qual um “barco sem rumo no mar”, não sabe para onde vai, como vai e porque vai. A seguir, através de um poema do autor Murilo Mendes (1932) é possível entender de forma dinâmica uma escola sem o trabalho sistemático e organizado do gestor. Veja:

### **Linhas paralelas**

Um presidente resolve  
Construir uma boa escola  
Numa vila bem distante.  
Mais ninguém vai nessa escola:  
Não tem estrada para lá.  
Depois ele resolveu  
Construir uma estrada boa  
Numa outra vila do Estado.  
Ninguém se muda para lá  
Porque lá não tem escola.

O poema mostra aspectos interessantes em relação a atos de planejamento e gerenciamento. Observa-se no poema que embora as obras realizadas pelo presidente foram “boas”, não houve um planejamento capaz de conceder o real acesso da comunidade à escola. Depois ele resolve fazer uma estrada nova em outro local, porém ninguém vai até lá porque não há escola próximo. Portanto, entende-se que não adianta construir escolas bonitas, bem estruturadas, mas que por dentro não existe um gestor capacitado para receber os alunos de maneira competente e estrutural. Com isso, o poema mostra resultados negativos que podem surgir em qualquer instituição, empresas, lojas, entre outros, advindos de um mau planejamento e da falta de gerenciamento.

### 2.3 Os desafios da gestão escolar

É de uma grande responsabilidade dos gestores gerenciar e realizar as abordagens acima discutidas, visto que não é uma tarefa fácil e precisa do forte empenho por parte dos gestores e de toda a equipe que administra e acompanha os processos pedagógicos. Nesse cenário, eles encontram grandes desafios para desempenhar suas funções de modo que a escola sempre venha crescer e ser capaz de formar cidadãos desempenhados e motivados para enfrentar as dificuldades que surgem em suas vivências de mundo.

Dentre as responsabilidades do gestor, um de seus desafios está em planejar projetos junto com a coordenação pedagógica que configurem de maneira positiva a aprendizagem dos alunos e que eles possam permanecer com êxito na instituição, pois como foi discutido anteriormente, não é de sua responsabilidade apenas administrar a parte burocrática, mas também se envolver com o gerenciamento das ações pedagógicas contidas na escola. Sendo assim, por ser um líder, ele ajuda na cooperação e promove o trabalho conjunto nos momentos de tomadas de decisões visando o sucesso nas organizações do espaço escolar (LÜCK, 2009).

Wastowski (2022) apresenta outro desafio que é a evasão escolar. Segundo a autora, os gestores devem sempre estar atentos às listas de frequências dos alunos, pois se existe um alto nível de desistências a escola precisa saber o porquê desses acontecimentos e se tem algo errado dentro da instituição ou é alguma situação com o aluno. Dessa forma, cabe ao gestor tentar a solução para tal problema buscando a incentivação do aluno para a permanência na escola.

Outro desafio ainda elencado pela autora é a falta de preparação dos professores para um ensino de qualidade, e isso para a escola é primordial. Por isso, é necessário que os docentes busquem se aperfeiçoar e se atualizar no tempo, pois na atualidade é preciso espaço para inovações e para isso, é necessário que o gestor e toda equipe pedagógica valorize os professores<sup>9</sup> e se empenhem para buscar alternativas que facilitem as práticas de ensino dos docentes, como por exemplo: formações continuadas, materiais de ensino de qualidade, ética

---

<sup>9</sup> Na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) na parte que se refere aos currículos escolares é enfatizado algumas ações para o processo de ensino. A Base afirma que é preciso nas escolas “selecionar, produzir, aplicar e avaliar recursos didáticos e tecnológicos para apoiar o processo de ensinar e aprender; • criar e disponibilizar materiais de orientação para os professores, bem como manter processos permanentes de formação docente que possibilitem contínuo aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem; • manter processos contínuos de aprendizagem sobre gestão pedagógica e curricular para os demais educadores, no âmbito das escolas e sistemas de ensino.” (BRASIL, 2018 p. 17)

e profissionalismo nos momentos de planejamento e sobretudo o companheirismo entre gestor e professor, pois não havendo uma conciliação entre ambas as partes, pode gerar conflitos dos quais prejudica o crescimento da escola.

O quarto desafio segundo Wastowski (2022), está no envolvimento entre os pais dos alunos com o espaço escolar. É preciso que os responsáveis pelos alunos entendam que o processo de ensino-aprendizagem não acontece apenas por parte da escola, entretanto, é preciso a união dos pais com todo o grupo escolar, visto que muitos ao matricular o filho sequer aparece na escola para acompanhar o desenvolvimento dele nas aulas e dessa forma conversar um pouco com a gestão escolar e principalmente com os docentes. O fator responsável por isso se dar na falta de tempo dos pais, pois não conseguem abrir um espaço durante o dia para dialogar com a gestão, resultando ao estudante diversas dificuldades no seu aprendizado pela falta de participação entre família e escola ocasionando muitas das vezes revolta dos pais contra a instituição por acharem que a culpa é da equipe que forma a escola, embora, que não saibam que o processo de aprendizagem dos filhos deve haver a união de ambas as partes.

### 3 CONCLUSÃO

Com a realização desta pesquisa bibliográfica, percebe-se que a escola é o ambiente primordial para o ensino-aprendizagem, e, portanto, é nela que o gestor escolar deve se atentar para o melhor desempenho possível dos estudantes, sendo que não é uma tarefa exclusivamente dele, mas também de toda equipe que forma a escola. Diante disso, com as práticas pedagógicas necessárias, um bom planejamento e gerenciamento, o gestor como líder, é capaz de promover um ensino de qualidade para seus alunos.

Compreendeu-se também que o desenvolvimento de um Projeto Político Pedagógico robusto dentro de uma instituição de ensino pode promover novas aprendizagens e também novos saberes, pois atende as dificuldades enfrentadas pela escola e facilita o caminho a ser seguido através dos objetivos e metas a serem alcançadas pela instituição de ensino. Neste sentido, o gestor escolar tem a missão principal de nortear os processos técnicos, pedagógicos e políticos promovendo a igualdade, a estrutura e a interação entre o aluno, a comunidade escolar, a família e o meio social do qual está inserido.

Ademais, com a pesquisa bibliográfica, foi possível destacar alguns desafios para que a missão da gestão escolar possa ser alcançada. A maioria das vezes há um peso maior sobre

aquele que está como líder, no entanto, o que deve haver é uma gestão democrática na qual todos se empenham em um trabalho conjunto, pois assim as responsabilidades são divididas a fim de buscar resoluções para os possíveis problemas. Por fim, a escola só tem sentido se despertar práticas sociais ao aluno e para isso a gestão deve estar preparada para isso. O caminho não se abre sozinho, é preciso construí-lo na medida em que os passos são dados.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular: **Ensino Médio**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018. Disponível:

<<http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2018-pdf/85121-bncc-ensino-medio/file>> acesso em 14 de fev. de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GARCIA, J.G. Barreira, C. **Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar**. Brasília, nº 87, agosto 2008.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, J.C., et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

MARTINS, C.B., et. al. **Gestão Educacional II**. Licenciatura em Pedagogia. Educação à Distância. Ponta Grossa/PR: UEPG/NUTEAD, 2010.

MEDEIROS. F. C. R. O papel do gestor escolar e suas competências, p. 15-26, 2020. In: **Gestão educacional e formação docente /** Aparecida de Lourdes/Pedroso de Andrade, Diego Kenji de Almeida Marihama, Miranilde/Oliveira Neves e Wanderlei Salvador (organizadores). – Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2020. Disponível: <[https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO\\_Gestao\\_educacional\\_e\\_formacao\\_docente\\_vol\\_2.pdf](https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO_Gestao_educacional_e_formacao_docente_vol_2.pdf)> acesso em 11 de fev. de 2023.

MARQUES, Nayara Clara. **A orientação educacional : contribuições para uma gestão democrática**. 2022. 48 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/31367>> acesso em 14 de fev. de 2023.

MENDES, Murilo. **Linhas paralelas**. 1932.

Disponível:<<http://umpoucodepoesia-msframos.blogspot.com/2015/01/linhas-paralelas-murilo-mendes-1901-1975.html>> acesso em 14 de fev. de 2023.

SENA, Cezar. **O papel do Gestor Escolar no contexto atual.** 2015 disponível em:<<https://www.trabalhosgratuitos.com/Sociais-Applicadas/Pedagogia/O-Papel-do-gestor-escolar-na-escola-1311814.html>> acesso em 14 de fev. de 2023

SILVA, Ricardo José Andrade. **A gestão escolar no cenário das práticas pedagógicas.** Anais VI CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível: <<http://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/58385>>. acesso : 11/02/2023.

WASTOWSKI,J. Desafios da gestão escolar nas escolas públicas, p. 238-244, 2022. In: **Desafios da educação na contemporaneidade 4** [recurso eletrônico]./ Denise Pereira, Karen Fernanda Bortoloti (organizadoras). -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 387p Disponível:<<https://ayaeditora.com.br/wp-content/uploads/2022/01/L92.pdf>>acesso em 11 de fev. de 2023.