

**Raquel Angela Speck**

raquel.speck@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná

ORCID: 0000-0002-6432-3349

Carina Monteiro Pacheco

carina.monteiro@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná

ORCID: 0009-0005-1979-3359

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ESCOLAR POSITIVA

THE ROLE OF THE MANAGER IN BUILDING A POSITIVE SCHOOL CULTURE

RESUMO

Neste texto são apresentadas reflexões originadas na disciplina de Gestão Escolar, componente do currículo do curso de Licenciatura em Ciências Biológicas da UFPR, no Setor Palotina. Nele, discute-se o papel do gestor escolar na construção de uma cultura escolar positiva. Parte-se do princípio de que uma escola é uma organização social e que, portanto, para além das normas legais, é constituída a partir das interações das pessoas que a integram. Neste espaço coletivo estão presentes valores e crenças, e nele se colocam em práticas rotinas, que se transformam em hábitos e que conformam uma cultura organizacional. O objetivo é discutir a centralidade do papel do diretor na construção de uma cultura escolar que influencia o modo de pensar e agir de seus membros em torno de objetivos comuns, que seja acolhedora das diferenças, que valorize um ambiente saudável e construtivo para alunos, professores e para a comunidade como um todo. A abordagem metodológica utilizada é a da revisão de literatura. Ao final, pontuamos a importância da ação deste profissional na inibição de situações e comportamentos que venham a produzir formas de preconceito e discriminação ou reforçá-las.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Liderança. Clima e Cultura Organizacional.

SUMMARY

This text presents reflections originating in the School Management discipline, a component of the curriculum of the Degree in Biological Sciences at UFPR, in the Palotina Sector. It discusses the role of the school manager in building a positive school culture. It is based on the principle that a school is a social organization and that, therefore, beyond legal norms, it is provided through the interactions of the people who make it up. In this collective space, values and beliefs are present, and routine practices are put into it, which become habits and form an organizational culture. The objective is to discuss the centrality of the principal's role in building a school culture that influences the way of thinking and acting of its members around common objectives, that is welcoming of differences, that values a healthy and constructive environment for students, teachers and for the community as a whole. The methodological approach used is literature review. In the end, we highlight the importance of this professional's action in preventing situations and behaviors that may produce forms of prejudice and discrimination or reinforce them.

KEYWORDS: School Management. Leadership. Organizational Climate and Culture.



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a educação e a escola adquiriram centralidade nas pesquisas e nos debates acadêmicos, tendo se tornado recorrente a análise de suas políticas, práticas e a sua relação com a comunidade. A análise das políticas educacionais no campo da gestão escolar tem se delineado em diversos aspectos, que tangem a compreensão dos fatores econômicos, políticos e sociais sobre a educação. Em especial, verifica-se a interpretação de fenômenos como a chamada *plataformização* da gestão e, de forma geral, um aumento nos mecanismos de regulação das ações que configuram este campo. São pesquisas que se constroem na direção de compreender aspectos como o avanço do gerencialismo nas rotinas da escola, do *accountability*, da escola eficaz, do *autodesenvolvimento* (ou desenvolvimento baseado na escola) e, ainda, observam-se estudos voltados para a problematização de proposições ancoradas nas correntes denominadas “escola eficaz” e “gestão baseada na escola” (Speck, 2022).

Entretanto, menos recorrentes são os estudos que se interessam por investigar a gestão escolar e a mediação das interações que se constroem neste espaço coletivo. Afinal, pode o gestor exercer influência sobre a cultura e o clima vivenciados na escola? Que tipo de ações determinam uma cultura positiva, de acolhimento e valorização das pessoas, de suas individualidades e potencialidades? Qual tipo de interação entre os sujeitos pode promover comportamentos capazes de influenciar a aprendizagem e o bem-estar dos alunos, pais e professores?

A estrutura da escola está para além das rotinas e dos instrumentos. Ela é constituída por pessoas, por visões diferentes, com culturas variadas e comportamentos próprios. Esta percepção alerta para o fato de que nela (na escola) não há apenas uma cultura do tipo *determinada* (isto é, que já existe a priori, sendo imutável e inflexível e determina a ação dos sujeitos). Mas, antes, estabelece a necessidade de considerá-la também como um produto das interações entre os sujeitos que a compõem, visto ser esta, acima de tudo, uma instituição social. Desta perspectiva, torna-se ainda mais desafiador pensar na gestão desta dinâmica e no importante papel da gestão nesse processo.

Pierre Bourdieu é reconhecidamente um dos sociólogos mais influentes do século XX, pois conseguiu construir uma teoria da ação humana que se distanciou das posições extremas objetivistas, nas quais as estruturas sociais influenciariam inequivocamente a ação dos sujeitos; e das subjetivistas, nas quais os indivíduos estariam livres para agir, sem a interferência das estruturas sociais (Nascimento, et.al, 2019, p. 432).



Segundo Bourdieu as ações humanas podem ser moldadas de acordo com suas necessidades, visto que o homem é um ser em construção e, a partir disso, trabalha-se na perspectiva construção de comportamentos, dentro da comunidade escolar, a fim de criar um ambiente onde todos possam ser ouvidos, onde todos terão oportunidade de se expressar e criar vínculos afetivos.

Para Lück (2009) a cultura escolar se efetiva a partir da liderança de pessoas que, de alguma forma, exercem influência sobre o grupo e o diretor escolar, ao assumir as responsabilidades de seu cargo, “assume necessariamente, a responsabilidade de liderar a formação de cultura escolar compatível com a necessária para que o ambiente escolar seja estimulante e adequado para a formação de seus alunos” (Lück, 2009, p. 119).

Trabalhar em uma escola, é considerar que este é um ambiente que está propício a ter diversos tipos de problemas de comunicação e de comportamento, devido à diversidade de sujeitos que a compõem. Por esse motivo verificou-se, a partir da década de 1990, a centralidade nos temas relativos à cultura escolar, uma vez que um clima positivo favorece a construção de relações saudáveis, com reflexos sobre a aprendizagem. A busca pela convergência entre os valores educacionais e a práticas cotidianas estão para além daquilo que está expresso em leis e manuais, e diz respeito principalmente ao modo de ser e fazer na interação entre as pessoas (Lück, 2009). É sobre esse *modo de fazer* que a presente reflexão se volta, objetivando cotejar seus principais aspectos, suas variáveis, sua dinâmica e sua relevância para a cotidiano escolar.

A escola como ambiente democrático, coletivo, compartilhado e diverso

O que significa dizer que a escola deve ser um espaço democrático? Teoricamente a gestão democrática tem aberto um leque de discussões sobre as formas como essa acontece no âmbito escolar.

De acordo com Heloisa Lück (2009, p.23), uma participação efetiva de toda a comunidade escolar na “realização do processo de gestão inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.” A partir dela, surgem novos desafios de como lidar com esse formato de organização aberto e disposto ao diálogo.

A gestão democrática é uma prática político pedagógica caracterizada pela participação do coletivo em todas as ações e decisões tomadas no âmbito escolar, sendo norteadas por quatro princípios: autonomia, participação, transparência e pluralidade, os quais contribuem para efetivação de sua proposta (Araujo, 2012).



Além destes quatro princípios, a gestão democrática também é constituída nas instâncias colegiadas que são o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres (APM), o Grêmio Estudantil e o Conselho de Classe, as quais devem assumir um papel efetivo de participação nas discussões, decisões, propostas educacionais, compartilhando a coletividade da comunidade escolar e colaborando, assim, para a representatividade de todos os segmentos que integram o contexto escolar. A gestão democrática foi estabelecida em lei na Constituição Federal de 1988 (Paiva, 2009) e a sua regulamentação ficou a cargo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394 de 1996.

O maior desafio é o próprio gestor saber sobre seu papel democrático dentro da instituição escolar, organizando e conduzindo situações que correspondam a este objetivo. Manter-se democrático na sistematização do processo de organização da escola é uma postura. Na comunidade escolar espera-se a existência de comportamentos pautados em relações respeitadas e tendo como base o diálogo. Uma vez que estas relações se encontram em desequilíbrio haverá diversos tipos de conflitos, podendo afetar a interação interpessoal e criar uma diferença na comunicação entre componentes da escola. É preciso um olhar atento da gestão escolar sobre estes indícios.

Algumas diferenças que se fazem presentes no âmbito escolar possuem origem social, e são transformadas em desigualdades dentro da escola, a partir da valorização de certos elementos da cultura das classes dominantes (Bourdieu; Passeron, 2008).

Na medida em que a escola legitima tais desigualdades de origem econômica e social, justificando a existência de relações desiguais, tem-se um ambiente excludente, pouco democrático e com sentimento de desajuste social. É necessário trabalhar essas mudanças de comportamentos para que não afetem o desempenho na aprendizagem dos alunos ou as relações que estabelecem com o grupo. Também cumpre enfatizar que a escola não deve esperar um perfil global e único, pois cada um tem um padrão de comportamento, culturas e valores, caracterizando-a como uma instituição única e ao mesmo tempo diversa. É por esta razão que Frago (Viñao Frago, 1995) prefere utilizar a expressão “culturas escolares” (no plural).

Para Brandão (1981), a palavra cultura deve ser entendida como compreendendo tudo o que existe transformado na natureza pelo trabalho do homem e que, através de sua consciência, ganha significado.

Diante dessa perspectiva analisa-se três dimensões, as quais estudam diferentes conceitos em relação a escola: a funcionalista, a estruturalista e a interacionista. Todas elas contribuem para compreender os padrões de comportamentos que compõem o conceito da cultura escolar. Essas



diferentes perspectivas abordam diferentes definições sobre a estrutura e o funcionamento das escolas uma vez que, conforme já afirmado, cada escola possui suas próprias características e seu próprio contexto.

A perspectiva *funcionalista* é aquela na qual vê a cultura escolar no sentido mais global e entende que o papel da escola é apenas transmitir conhecimentos e que se reduz aos princípios, normas e regras sociopolíticas. A *estruturalista* trabalha a partir dos aspectos estruturais da escola, ou seja, foca na organização da escola, como os planos de estudos, disciplinas, os meios tecnológicos que auxiliam no ensino, entende-se que essa perspectiva não trabalha diretamente na interação entre a comunidade e escolar e sim as funções que exercidas. Já a perspectiva *interacionista* é considerada mais efetiva, visto que ela vê a escola em suas características mais específicas, seu modo de ser e de se relacionar com a comunidade escolar e seu entorno e que a partir disso constrói a sua cultura organizacional (Barroso, p.2, s/d).

Considerando a perspectiva interacionista, tem-se o ideal de viabilizar estratégias assertivas, nas quais o papel do diretor não se reduz a apenas lidar com a papelada e com as rotinas mais burocráticas da escola. Pelo contrário, ele deve estar capacitado para lidar com conflitos no meio escolar, certificando-se que a cultura que está em construção dentro da escola é uma cultura coletiva e não individualista.

A vivência em coletividade dentro das escolas deve expressar um sentimento de harmonia, pois quando se trabalha esses aspectos, a relação entre os componentes influencia de maneira positiva na aprendizagem dos alunos e no seu bem-estar. Porém para que isso aconteça é preciso que o diretor adote estratégias de mudanças em comportamentos individualistas, que excluem, discriminam e marginalizam, que ofendem e vão contra a dignidade das pessoas, criando um sistema de significados que seja compartilhado por todos os membros.

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização, ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização (Lück, 2009, p.116).

A partir desta compreensão, evidencia-se que é também papel do diretor ouvir e atuar nesse campo, assim como mobilizar e direcionar as diferentes funções para este fim, liderando de forma a criar um ambiente escolar propício para se trabalhar, ensinar e aprender, convergindo interesses e ações. Afinal, a estrutura organizacional da escola não está sustentada apenas por um plano racional determinado pela burocracia. A escola é uma totalidade mais ampla,



"compreendendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda, todas as que derivam de sua existência enquanto grupo social" (Candido, 1964, p. 107 *apud* Silva, 2006).

MATERIAIS E MÉTODOS

A ideia de produzir um texto com a temática aqui apresentada nasceu no bojo da disciplina de Gestão Escolar, que compõem o currículo do curso de Licenciatura em Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná, Setor Palotina. Nesta, em um de seus módulos, são estudadas as concepções de gestão escolar e suas dimensões. Tendo selecionado o tema de interesse, a gestão da cultura escolar, buscou-se a melhor estratégia para desenvolvê-lo.

Desta forma, neste artigo optamos por uma revisão de literatura narrativa, que visa reunir e analisar criticamente as evidências disponíveis sobre um determinado tema. Diferente de uma revisão sistemática, que segue uma metodologia mais estruturada, a revisão narrativa permite uma exploração mais flexível e interpretativa dos estudos e informações relevantes (Rother, 2007).

Nesta abordagem metodológica o objetivo é elencar e trabalhar com uma variedade de estudos e fontes, tais como artigos científicos, livros, relatórios e outros materiais que dialogam com o tema. A seleção dessas fontes pode ser mais subjetiva, com o intuito de obter uma visão ampla e abrangente, considerando diferentes perspectivas e abordagens (Rother, 2007; Booth, 2016). Para sua construção, o pesquisador realiza uma análise crítica e interpretativa dos estudos e informações coletadas, identificando tendências, lacunas de conhecimento e possíveis conclusões ou recomendações. É importante ressaltar que esse tipo de revisão não busca uma síntese quantitativa dos resultados, mas sim uma compreensão contextualizada e interpretativa do tema em questão.

Assim, iniciando com os materiais estudados na própria disciplina, ampliamos posteriormente a busca por outras fontes complementares, selecionando aquelas que mais convergiam ao tema central, incluindo contribuições da sociologia da educação.

A interpretação dos dados e das informações obtidas se deu na perspectiva da abordagem qualitativa. De acordo com Souza e Santos (2020) as pesquisas qualitativas estudam fatos da sociedade que estão centrados a partir da interpretação e da explicação das relações sociais. Tais pesquisas buscam o universo de significados, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, processos e fenômenos que não poderiam ser reduzidos à variáveis (MINAYO, 2010).



DISCUSSÃO: O GESTOR ESCOLAR E A CULTURA ESCOLAR

A ausência de uma ação proativa e positiva em relação a liderança do gestor escolar e de sua equipe podem perpetuar uma cultura negativa, que não contribui para o clima escolar na qual a aprendizagem e o bem-estar dos alunos é vista como prioridade. Não importa apenas que todos os alunos estejam comportados em uma sala de aula ou que o professor esteja *vencendo* a apostila.

A ideia de cultura escolar traz em si mesma a proposta de interrelação entre os sujeitos que a compõem. Todos trazemos repertórios particulares e a escola, ao desconsiderar estas diferenças, acaba por padronizar e homogeneizar comportamentos.

Uma cultura positiva requer uma liderança positiva, e para que isso aconteça é importante que o diretor participe ativamente das ações e decisões fortalecendo a ideia de que dentro do ambiente escolar, todas as funções e todas as pessoas são importantes e todos têm direitos e deveres. Nesse sentido cabe ao diretor, juntamente aos professores, pensar em estratégias pedagógicas que contribuam de maneira pontual na aprendizagem dos alunos (Sage, 1999).

É importante enfatizar que a escola não pode ser vista apenas como um conjunto de normas, regras e saberes os quais devem ser apenas respeitados. Isto porque, antes mesmo de ser escola, são pessoas e comunidade, é o meio na qual ela está inserida. A escola não é só estrutura física ou o que se vê de fora. Mas é aprendizagem, é interação, é crescimento e troca de experiências. Normas e práticas não podem ser analisadas sem se levar em conta a coletividades, o corpo profissional, os agentes que são obrigados a obedecer a essas normas e, portanto, a pôr em obra os dispositivos pedagógicos encarregados de facilitar a sua aplicação, a saber, os professores (Julia, 2001, p.10).

A cultura organizacional das escolas é igualmente importante no desenvolvimento de aprendizagens que extrapolam as apostilas, pois sabe-se que um ambiente organizado com uma cultura democrática, justa e participativa fornece meios mais favoráveis de aprendizagem emocionais e sociais, contribuindo para a educação do sujeito social.

De acordo com Dias e Winkeler (2014):

[...] é imprescindível que o gestor tenha a capacidade de conhecer e compreender como realmente se apresenta o clima e a cultura organizacional no seu âmbito escolar de modo a traçar seus objetivos e suas ações visando à melhoria do trabalho escolar como um todo. O gestor não deve se esconder das dificuldades ou culpá-las pelo fracasso escolar, ao contrário, ele deve assumir um papel de liderança e auxiliar que a comunidade escolar caminhe em direção ao sucesso do processo de ensino e aprendizagem (Dias; Winkeler, 2014, p.12).



Observa-se que para realizar a gestão da cultura e do clima escolar os gestores precisam aprender a identificar as formas pelas quais as relações se estabelecem. Assim,

É necessário um conhecimento geral dos problemas enfrentados pela comunidade escolar por parte dos gestores para que estes possam realizar um planejamento que pode e deve se iniciar a partir do trabalho deles mesmos, considerando que são os próprios gestores que irão fazer a diferença para que haja um trabalho em equipe de modo a haver um esforço coletivo e uma mobilização conjunta para superar as dificuldades do cotidiano escolar (Dias; Winkeler, 2014, p.4)

Pelo exposto evidencia-se a importância da ação efetiva do gestor no clima da escola. Identificando, observando, intervindo, administrando as diferentes situações, de forma proativa. Direção estratégica e intervenção assertiva, objetivando a construção de relações mais harmoniosas, saudáveis e dirimindo conflitos.

Já Heloísa Lück, no seu livro “Gestão Educacional: uma questão paradigmática” (2015) evidencia que, em termos conceituais, a gestão educacional supera a administração educacional, porém não a nega. A autora argumenta que as mudanças contidas no conceito de *gestão* não são só de ordem educacional, mas atinge mais setores, entre eles as relações pessoais e interpessoais.

É importante destacar que essas modificações conceituais extrapolam mudanças meramente curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Para além desses aspectos, elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral (Lück, 2015).

A autora argumenta que a Gestão superou a Administração Educacional e “não substituiu”, e esta alteração conceitual carrega em si uma responsabilidade ainda maior, uma vez que:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema e ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública dos seus processos e resultados) (Lück, 2015, p.35).

Pelo exposto, compreende-se que a gestão da dinâmica escolar inclui a preocupação com o clima e a cultura que se constrói cotidianamente, pela interrelação entre os diferentes sujeitos que compõem a escola.



CONCLUSÃO

É necessário que o sistema escolar possibilite uma capacitação aos diretores e professores para que possam entender o seu real papel no meio escolar para além dos conteúdos, assim como condições de aplicar os pressupostos de uma liderança efetiva. Isto porque atualmente fala-se muito sobre capacitação de professores, mais pouco se fala das condições que são dadas a eles, em muitas escolas os professores e até mesmo os diretores têm um certo receio de tomar certas decisões e de se impor diante de situações que os desafiam.

A formação e a capacitação de professores são de suma importância no processo de ensino e aprendizagem, o papel do diretor nesse sentido, é promover uma cultura a qual os professores se sintam à vontade para desenvolver ações pedagógicas que possam contribuir com a aprendizagem dos alunos além de promover um clima de trabalho agradável e fortalecer a aprendizagem dos alunos. Considerando a sua função social, a escola está para além de transmitir e internalizar regras de conduta, mas de transformar a experiência educativa numa oportunidade de crescer pessoal e socialmente. Muito mais que alunos obedientes, espera-se que desenvolvam condições de participação cidadã, o que somente se constrói em um ambiente democrático.

A aprendizagem deve ser sempre prioridade no ambiente escolar, contudo, tal preocupação nunca deve vir desacompanhada do objetivo de construir uma experiência de vivenciar relações humanas saudáveis, fundamentadas no diálogo e no respeito mútuo. Isto porque que tais comportamentos influenciam diretamente na disposição dos alunos em aprender e nos profissionais em ensinar.

A cultura escolar está presente em todas as ações nela desenvolvidas, na forma como organiza sua rotina, como estabelece sua comunicação, em sua proposta pedagógica e no seu currículo.

Além disso, as instituições que prezam pela gestão escolar democrática, permitem a motivação e valorização de seus funcionários e assim assumem a intenção da construção de uma cultura e de um clima organizacional positivos, uma vez que garantem o reconhecimento dos diferentes sujeitos como parte da equipe. Para tal, estas instituições demandam de uma liderança ativa e atenta. Conforme se destacou, a liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos, visando a realização de objetivos organizacionais, que ocorre de modo voluntário e motivado por aqueles que se sentem reconhecidos como parte da equipe. Na escola, portanto a liderança, se dá a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar,



socialmente organizada, garantindo a efetividade educacional, tendo como o horizonte comum a qualidade da educação para todos.

Desta forma, propõe-se que diretores e professores se atentem aos indícios de uma cultura negativa, agindo proativamente no sentido da inibição de situações e comportamentos que venham a produzir formas de preconceito e discriminação ou reforçá-las, para que assim possam contribuir com um ambiente escolar propício para se trabalhar e aprender e crescer uns com os outros.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/116>. Acesso em: 05 out. 2023.

BARROSO, J. **Cultura, Cultura Escolar, Cultura de Escola**. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf>.

BOOTH, A. **The literature review: its role within research**. In BOOTH A.; SUTTON A.; PAPAIOANNOU D. (Eds). Systematic approaches to a successful literature review. Los Angeles: Sage. 2016.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

DIAS, S.V.; WINKELER, M.S.B. **O Papel do Gestor como líder na constituição do clima e da cultura organizacional no espaço escolar**. Cadernos PDE. Desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE. Artigos. Versão Online ISBN 978-85-8015-080-3. Disponível em http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_utfpr_gestao_artigo_silvia_vieira_dias.pdf. Acesso em 30 out 2023.

JULIA, D. A cultura escolar como objeto histórico. In: **Revista Brasileira de História da Educação**. Tradução de Gizele de Souza. Campinas: Editora Autores Associados, nº 1, janeiro/junho, 2001. p. 9-43. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4250681/mod_resource/content/1/273-846-1PB.pdf. Acesso em 10 ago 2023.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8.

LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12.ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série Cadernos de gestão.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec Abrasco, 2010.

NASCIMENTO, M. M.; LIMA, N. W.; CAVALCANTI, C. J. de H.; OESTERMANN, F. Cultura política, desempenho escolar e a Educação em Ciências: um estudo empírico à luz de Pierre Bourdieu. **Ciência & Educação**. Bauru, 25(2), 431–447, 2019. <https://doi.org/10.1590/1516-731320190020010>.



PAIVA, M. N. dos S. Gestão democrática: um desafio a ser vivenciado no resgate da comunidade escolar. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2009. Disponível em <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/28884>. Acesso em 05 nov 2023.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática X revisão narrativa**. In: Editorial Acta paul. enferm. 20 (2). Jun 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>. Acesso em 10 ago 2023.

SAGE, D. D. (1999). **Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo**. In S. Stainback & W. Stainback, *Inclusão: um guia para educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

SILVA, F.C.T. **A cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Curitiba: Editora UFPR, n. 28, p. 201-216, 2006. Disponível em <https://www.scielo.br/j/er/a/w6kJ5hdSGVRnhRWTVP68D3P/> Acesso em 10 ago 2023

SOUSA, J. R; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

SPECK, R. A. **Regulação das políticas educativas e a intensificação do controle sobre a gestão escolar**. 1ed. Curitiba: Appris, 2022.

VINÃO FRAGO, A. Historia de la educación e historia cultural: posibilidades, problemas, cuestiones. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 0, p. 63-82, 1995.