



ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR CONTEXTUALIZANDO A INDISCIPLINA NA SALA DE AULA: UM ESTUDO DE CASO

Ana Camille de Norões Milfont Rangel Sabino¹

RESUMO

Como deve ser um eficiente gestor escolar? Quais as fundamentais atribuições de um gestor escolar? Problemas e desafios como a indisciplina na sala de aula têm sido enfrentados de forma democrática e participativa? De acordo com autores que trabalham esse contexto, a figura de gestores participativos, ativos e democráticos precisa estar presente em todas as atividades de uma escola. O gestor escolar necessita dominar competências e habilidades da gestão, concebendo que a escola e seus componentes devem estar em harmonia para o enfrentamento dos desafios cotidianos como o da indisciplina na sala de aula. Nesse sentido, o gestor escolar deve cumprir deveres como o de promover um ambiente adequado e motivador, fazendo com que os profissionais de ensino e a comunidade escolar assumam o compromisso da participação e integração na busca de soluções de problemas que mitigam o melhoramento do processo do ensino e da aprendizagem. Especificamente no contexto da indisciplina, o gestor deve buscar alcançar a boa convivência na escola, considerando que é ele quem exerce a função de mediador no contexto dos conflitos, quer seja no trabalho da equipe de educadores, quer seja no contexto da indisciplina dentro e fora da sala de aula. Tendo como objetivo comunicar e discutir opiniões e percepções de uma amostra de alunos, professores e coordenadores de uma escola pública cearense sobre o problema da indisciplina na sala de aula e o contexto das relações de poder e competências de resolução de problemas junto ao gestor escolar, buscando alcançar objetivos específicos como entender a articulação do gestor da escola com a gestão pedagógica no enfrentamento de problemas relativos aos estudantes com a indisciplina, o presente trabalho de pesquisa investigou por meio de questionário semiestruturado, opiniões e percepções de uma amostra de professores, coordenadores e estudantes do 7º ao 9º ano do Ensino Fundamental de uma escola municipal da cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil, a EM Professor Manuel Eduardo Pinheiro Campos, para ouvir e tentar entender o que esse público pensa sobre a indisciplina na sala de aula e sua intricada relação com a gestão, professores, família e comunidade. A partir dos dados coletados, discussões e considerações foram tecidas. De acordo com os estudantes entrevistados, a questão da indisciplina é um sério problema da sua escola e reconhecem que este é um problema muito difícil de lidar, que o gestor tem que opinar e ser mais presente, configurando uma fala que transmite uma necessidade da partilha dos limites com afetividade, presença e coparticipação.

Já os coordenadores e professores entrevistados afirmaram que os problemas da escola são sim socializados, porém, devido aos recursos escassos há poucas soluções.

Palavras-chave: Gestão escolar. Escola pública. Estudante. Indisciplina. Ensino Fundamental.

¹Educadora da rede pública de ensino do estado do Ceará, Brasil. Mestra em Ciências da Educação pela UNAES/PY

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a violência vem aumentando consideravelmente, em muitos sítios sociais como o ambiente da Escola, todos os envolvidos devem estar atentos não somente as consequências, mas as origens, a gênese, as causas do comportamento de violência que vem inundando faixas etárias cada vez menores (ARAÚJO, 2004).

No Brasil, o Ministério da Saúde (2020) tem relacionado a indisciplina no ambiente escolar com o aumento da violência em diversos ambientes da sociedade como, o trânsito, domicílios e ruas da cidade. Nesse sentido, mitigar a indisciplina de um modo geral é responsabilidade de toda a sociedade, que participa de modo direto ou indireto na educação das crianças e adolescentes, futuros cidadãos.

Para tecer as considerações finais sobre a temática da Indisciplina e das relações de poder, competências e atribuições que emolduram educandos, famílias, educadores e, mais especificamente, o gestor escolar, parte-se do princípio de que a indisciplina é uma criação cultural, dinâmica, não homogênea e está sob o teto de uma variedade de fatores que cerceiam das relações humanas (RAFFLER, 2023).

Dessa forma, culturas diferentes, leis e regras distintas e diferentes classes sociais são, entre muitos outros, fatores que dialogam com a indisciplina ao longo da história. Assim sendo, pode-se concluir que regras de disciplina regulam a conduta de uma pessoa e de uma comunidade de acordo com sua cultura? (RIBEIRO, FERREIRA, 2012).

Quando se pensa sobre disciplina e indisciplina, esses modos de comportamento, exatamente por estarem sob o teto de vieses diversos, têm significados diferentes para a pessoa e para grupos de pessoas, de modo que um indivíduo ode entender diferente de um coletivo seus significados, já que seguem de modos diferentes as leis e as regras em suas microssociedades. No ambiente Escola, o professor concebe o significado de indisciplina com o comportamento do aluno que não é organizado, por exemplo. Já para outro professor ou professora, o fato de o estudante não fazer silêncio no horário da sua aula é um ato de indisciplina. Já um outro educador entende que a indisciplina é um comportamento de criatividade e de construção de

conhecimentos, quando ele indaga ao professor sobre as coisas, opina e contesta conceitos e opiniões.

No ambiente da escola o fato de o professor permitir o aluno de falar, perguntar, movimentar-se na sala, expressar suas ideias e opiniões é ato indisciplinar?

Também há a inferência de que a indisciplina é provocada por problemas de origem psicológica, familiar ou das estruturas físicas e pedagógicas da escolar. A indisciplina também é considerada como um comportamento causada pelo modo que o professor trata seus alunos, pelo seu método de ensino, ela personalidade do professor que parece confrontar a personalidade dos seus alunos. O fato é que a indisciplina parece não ter apenas uma causa, já que interage com muitas causas, além de se transformar juntamente com as transformações que ocorrem na sociedade, influenciada por uma diversidade de fatores externos.

Uma escola que se diz democrática e articula bem questões de regras, horários, datas de provas, pontualidade e boa convivência na sala de aula e outros espaços da escola necessita de professores articuladores, coordenadores articuladores e de gestor articulador. As condutas desses educadores, fundamentalmente do professor e do gestor são referenciais para crianças e adolescentes quando se fala de regras, de cumprir essas regras. O cumprimento das normas estabelecidas por uma instituição como é a Escola de ser referencial (MARTINS, FALCÃO, 2014).

São muitas as questões a serem discutidas quando o tema é a indisciplina. A perda de qualidade no aprendizado, por exemplo é uma consequência por demais relevante e que requer muitos diálogos entre os pares da escola e da escola com as comunidades. Também os valores éticos e morais necessários à formação cidadã das crianças e adolescente são elementos de grande importância e devem ser discutidos sob o teto da realidade da disciplina/indisciplina nas escolas.

O desestímulo de estudar, a baixa frequência e a realidade da evasão escolar são problemas que a escola pública vem enfrentando e que pertencem a uma rede complexa de desafios na Educação que envolve muitas variáveis que exigem longos processos de discussão em busca de tentar solucionar. A indisciplina é uma dessas variáveis e tem conexão com muitas outras que se configuram como grandes problemas da modernidade no ambiente escolar (OLIVEIRA, NÓBREGA, 2021).

A escola está preparada para lidar com as situações de conflito? O professor consegue resolver um conflito em sua sala de aula? Quem resolve de fato esses conflitos, ou seja, quem determina as regras? Suspensão e até mesmo expulsão são soluções para o problema da indisciplina ou são somente ações que transferem esse problema para outra estância da sociedade? A solução encontrada para a indisciplina é geralmente a de que o estudante receba uma suspensão das atividades escolares ou mesmo uma expulsão da escola consistindo essas ações em punição. Mas, o problema é resolvido e em muitos

casos se agrava pela tomada de atitude intransigente e despreparada dos gestores escolares (TABOZA, SILVA, 2017).

De um modo geral, os educadores, mais precisamente gestores e professores não recebem uma formação mais especializada para a lida com a indisciplina. O professor na maioria das vezes é bastante despreparado ara resolver situações de conflito. Dessa forma, são bastante necessárias criar estratégias inteligentes para que os jovens permaneçam na escola (TABOZA, SILVA, 2017).

A escola deve tratar os conflitos que surgem com toda a seriedade necessária e as gestões autoritárias e rígidas devem dar lugar a democracia, diálogo e flexibilidade (TABOZA, SILVA, 2017).

É preciso dialogar intensamente e buscar entender que forma de disciplina a escola ode inferir ara a manutenção de convivência escolar democrática. Gestores, professores, coordenadores estudantes devem ser os protagonistas desse sistema disciplinar democrático onde todos podem opinar. A regras devem ser estabelecidas e a responsabilidade deve ser compartilhada.

Onde estão os meios, as normas e as regras? A disciplina, mais precisamente a institucional está se deteriorando? É a violência causa direta da indisciplina? A indisciplina na sala de aula está relacionada com quais fatores? Que desafios são os mais relevantes no contexto da escola? O desafio do problema da indisciplina está vinculado a de outros problemas ou é algo particularizados? Os problemas e os desafios na escola, como o da indisciplina dos estudantes estão enfrentados de forma democrática e participativa na escola? O gestor é figura fundamental nesse enfrentamento? Há parceria entre gestor, pais dos estudantes e a escola como um todo para tentar solucionar o problema da indisciplina?

São muitas as questões fomentadas ela sociedade sobre a questão da indisciplina escolar. Há um conceito de que a escola ode gerenciar e resolver esses problemas derivados da indisciplina, como se a escola tivesse uma preparação para mitigar a violência e o seu enraizamento social. De fato, a escola é uma instituição que deve muitas respostas á sociedade. Ainda mais a escola pública, que existe devido aos recursos financeiros governamentais, ou seja, dos impostos pagos pelos cidadãos. Mas, a escola sozinha não é capaz de dar conta de uma rede tão complexa de problemas enovelados com a indisciplina e violência. Toda a sociedade civil, os órgãos governamentais e não-governamentais e a família devem estar de mãos dadas com a escola para enfrentar dessa grande problemática e trabalhar juntos para tentar mitigar consequências e danos.

No presente trabalho de pesquisa, na forma de Estudo de Caso, foram coletadas opiniões e percepções de uma amostra de estudantes do 7º ao 9º ano do Ensino Fundamental e de professores e coordenadores de uma escola municipal de Fortaleza, Ceará, Brasil, a EM Professor Manuel Eduardo Pinheiro Campos, para ouvir e tentar entender o que esse público pensa sobre a indisciplina na sala de aula e sua intrincada relação com a gestão, professores,

família e comunidade. A partir dos dados coletados, discussões e considerações foram tecidas para serem compartilhadas nesse espaço acadêmico literário, tornando de domínio público, as informações significativas comunicadas nesse trabalho.

As análises das respostas da pesquisa de campo foram feitas de acordo com as referências teóricas comunicadas no presente trabalho. Os gráficos foram elaborados no programa Excel. Os conteúdos subjetivos foram analisados como conteúdo, usando os teóricos selecionados no presente trabalho para subsidiar as conclusões.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar opiniões e percepções de uma amostra de alunos, professores e coordenadores de uma escola municipal da cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil, a EM Professor Manuel Eduardo Pinheiro Campos, sobre o problema da indisciplina na sala de aula e o contexto das relações de poder e competências de resolução de problemas junto ao gestor escolar.

2.2 Objetivos específicos

- Delinear de acordo com a pesquisa de campo as fundamentais atribuições de um gestor escolar;
- Discutir acerca da articulação do gestor da escola com a gestão pedagógica no enfrentamento de problemas relativos aos estudantes com a indisciplina na sala de aula;
- Discutir se há e como são construídas as parcerias entre gestão e família para a resolução de problemas de indisciplina em salas de aula do Ensino Fundamental II de escola pública cearense;
- Contribuir sobre o tema indisciplina no âmbito da escola pública cearense sob o viés do olhar do estudante, professor e coordenador no teto da competência do gestor escolar.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Sobre gestão e gestão escolar

O termo “gestão” surgiu da necessidade de ser estabelecido um novo conceito de administrar; que expressasse as mudanças que aconteciam dentro da ação administrativa; que superasse a visão tecnicista da administração; que fosse além de tarefas como, coordenar, planejar, organizar, dirigir e controlar; que incorporasse um novo momento social, político e cultural - um conceito mais interdisciplinar, fundamentado na filosofia, sociologia, antropologia e na política. Libâneo (2001), em seu livro “O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática”, concebe a gestão escolar como sendo o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a

realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

(LIBÂNEO, 2001).

Para Park (1997), o conceito de gestão é considerado mais abrangente e sistêmico do que o conceito de administração, uma vez que a gestão se mostra mais adequado para referir-se ao gerenciamento de sistemas descentralizados, uma vez que o princípio que orientou esse processo foi a maior flexibilidade de unidades menores.

Na visão de Bello (2001), a “Gestão Escolar” constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos estudantes, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Em acordo com os autores citados anteriormente, Menezes e Santos (2002) caracterizam a “Gestão Escolar” como uma expressão relacionada à uma atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

No tocante a gestão, existe um conjunto de trâmites que tem por objetivada resolver um determinado assunto ou concretizar um projeto deste seu princípio meio e fim. Como citado anteriormente por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa de escola até mesmo de um negócio qualquer, de maneira esquemática uma gestão (MENDES, 1997).

Destarte, o conceito de administração e gestão ocupa o sítio do corporativismo e, embora aparente ser apesar semelhantes, administração e gestão possuem suas particularidades. A administração, inclusive, sofre forte influência da gênese contextual do trabalho fabril marcando a divisão do trabalho que é compreendida como uma individualização de atividades laborais indo de encontro ao conceito da pessoa como um ser social e coletivo. Também, a “Administração Escolar” teve forte influência da “Administração Geral” vinculada à ideologia fabril, estando dessa forma ligada fortemente às regras do sistema de produção capitalista que é de natureza exploradora e visa o individualismo. Nesse âmbito, a função do administrador fica centrada em ações como comandar e controlar (MENDES, 2022).

Na abordagem de Lück (2000), percebe-se claramente que a visão capitalista de compreender a escola como empresa vai perdendo espaço dentro do processo pedagógico em curso, uma vez que os educadores passaram a dar maior visibilidade o gerenciamento escolar como meio de fazer com que a escola seja instrumento de equalização sociocultural educativo dentro do processo ensino aprendido.

Em Paro (2003), verifica-se que em seus trabalhos, ligados o ato de gerenciamento escolar também defende veementemente a vertente que defende a escola a serviço do capitalismo, ou seja, a escola encarada como empresa e não como entidade educacional uma vez que aquela tende a perder seus princípios básicos que é a formação o conhecimento científico socialmente acumulado ao longo do tempo e destinado aos estudantes.

Lück (2000) ainda reforça o seu pensamento quando afirma que na escola há que ficar claro que a atuação do diretor não pode se basear no autoritarismo, na força de sua posição hierárquica, mas na proposição do trabalho coletivo e socializado, fato esse muito diferente do egocentrismo carregado de arbítrios individuais, causadores de ações retrógradas isoladas e fragmentadas. Assim sendo, a educação tem que ser entendida como uma prática de formação humana e dentro de um processo de ensino aprendizagem contextualizado na história a mesma objetiva desenvolver diversas facetas de organização do trabalho que prioriza as relações participativas, solidárias e cooperativas, fundamentadas nos pilares do diálogo e da persuasão de forma igualitária e socializadora de toda a sociedade humana (LUCK, 2000).

Ainda, contextualizando a administração escolar como modelo de gerenciamento, Lück (2000) afirma:

Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si" (LÜCK, 2000, p. 72).

Portanto, a partir do referido contexto, observa-se uma tendência mais acentuada do uso da expressão gestão, em detrimento ao da administração, onde se busca desenvolver e praticar uma escola mais democrática, participativa e socializada.

Em se tratando da Gestão Escolar o conceito é relativamente novo e vem sendo empregado no sentido de defender uma escola que atenda os anseios da comunidade como um todo formando cidadãos críticos e comprometidos com os seus deveres e direito dentro de conjuntura social integradora globalizada (LUCK, 2006).

Sendo assim verificou-se que segundo Lück, (2006) a gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, atualmente a mesma vem se desenvolvendo de forma ampla e comum nos discursos de orientação das ações dos sistemas escolares. Nesta temática a ideia de gestão escola estar atrelada ao resultado de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. Assim sendo a gestão escolar envolve como um todo o trabalho da direção escolar, dos coordenadores, dos professores, dos agentes educacionais, dos alunos e dos pais, enfim de todos aqueles que de ou forma ou de outra fazem

parte da comunidade escolar de forma direta ou indireta, numa busca efetiva de uma educação que privilegie os conceitos da democracia, cidadania, autonomia e o respeito à diversidade, o que ficará evidente ou não, pelo comprometimento de todos nas tomadas de decisões (LÜCK,2006).

Entende-se que o foco da gestão escolar é desenvolver uma orientação que promova resultados positivos e satisfatórios para a motivação da equipe na busca dos seus objetivos, dando ênfase a qualidade de todo o sistema educacional para se possa atingir uma “excelência educacional” no processo do ensino/aprendizagem. A figura de gestores escolares participativos, ativos e democráticos precisa estar presente em todas as atividades escolares. Afinal é o gestor escolar que tem a posse da “batuta” no contexto da gestão, devendo conceber que a escola se compõe metaforicamente como uma orquestra, e que todos os componentes precisam estar em harmonia quando buscam o sucesso escolar (FARO,2007).

Ainda, levando em consideração o sistema educacional atual, percebe-se que a figura de uma gestão centralizadora, enraizada em antiquadas concepções, constrói o seu trabalho no formato de ordens diretas, controlando, supervisionando o “dirigir” do fazer da escola, demonstrando que a imagem do “bom gestor/diretor” é daquele que cumpre plenamente todas obrigações impostas pela hierarquia superior (FARO, 2007).

De acordo com Lück (2000), são os seguintes, os pilares de apoio para uma gestão escolar de excelência:

3.3.1 A Gestão Escolar/Pedagógica

- Planejar e realizar adequadamente tarefas ligadas diretamente à Educação é processo fundamental para o desenvolvimento de uma boa gestão (Figura 2). Evidentemente, ainda se faz necessário o apoio e a presença de um supervisor coordenador pedagógico e os demais agentes que formam o chamado conselho de classe (LÜCK,2000).

Segundo Lück (2000), destacam-se as seguintes ações:

- As práticas as concepções, as estratégias, os métodos e os conteúdos no ambiente educacional;
- Ordenar e direcionar os planos e as metas necessárias para otimização dos processos pedagógicos;
- Estimular nos professores a vontade de ensinar e no aluno a vontade de aprender;
- Promover um ambiente adequado e motivador para a comunidade escolar;
- Avaliar o trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticado na instituição;

-Fazer com que os profissionais de ensino e a comunidade escolar assumam o compromisso de participação, integração na busca do melhoramento no processo ensino aprendizagem.

De acordo com Araújo (2009), para que a escola alcance os ideais de uma boa qualidade de ensino e para que a aprendizagem de todos de fato aconteça se faz necessário que o gestor seja um articulador atuante e participativa nas questões que envolvam as práticas pedagógicas da escola. Assim sendo o gestor escolar “diretor” é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. De acordo com o referido autor, uma boa organização pedagógica, um bom gerenciamento de gestão é na verdade quem direciona e dá qualidade ao processo do ensino aprendido. Sabemos que a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, pois educa através da instrução. Todavia, sabemos que o ensino não é a finalidade do processo educativo, é o meio pelo qual a aprendizagem do aluno é efetivada. Nesse sentido, o aluno com sua identidade particular é o ponto de partida para a organização do ensino, portanto cabe o gestor escolar partir da realidade da escola como um todo para daí traçar os objetivo e metas para uma aprendizagem de sucesso.

De acordo com Carvalho (2014), o contexto da gestão de pessoas concebe o objetivo de que se crie um ambiente satisfatório e adequado que garanta uma produtividade também satisfatória. Acrescenta-se que tal setor também fica sob a responsabilidade burocrática de funcionários e as tarefas da equipe geral devem ser distribuídas entre os diferentes os setores; buscar ferramentas que facilite o trabalho dos profissionais; incentivar e promova tarefas de qualificação assim como de formação continuada e investir no aprimoramento dos colaboradores; avaliar os funcionários e orientá-los sobre como corrigir seus erros; ressaltar os pontos fortes e parabenizar os colaboradores por seus acertos e manter um clima de cooperação, entrosamento e respeito entre todos.

De acordo com o citado autor, a denominada gestão da comunicação refere-se aos canais de relacionamento oral que a escola mantém com a comunidade, incluindo o gestor, coordenados, professores, funcionários e os estudantes. Os referidos atores devem então manter os responsáveis informados sobre os comunicados da instituição e sobre deveres de casa e atividades do aluno; informar aos responsáveis sobre o desempenho e participação dos alunos em sala de aula e sobre frequência e ocorrências disciplinares; manter alunos e responsáveis informados sobre o calendário de provas e boletins; informar o aluno sobre eventos e atividades da instituição e responder às mensagens enviadas por membros da comunidade escolar.

Nesse sentido, concebe-se que a gestão de pessoas e da comunicação tem um canal de comunicação direto com os estudantes, mas, sendo a questão do desempenho, atividades, frequência e assiduidade os assuntos mais relevantes. Observa-se desse modo que há uma composição de interesses nesses formatos de gestão e, que por ser participativa, tem caráter democrático. Sendo assim, a denominada gestão democrática, que lida com os interesses da comunidade educativa e com os alunos (as) deve também participar de problemas como a indisciplina na sala de aula. Para verificar se há fundamento

nessa hipótese, uma revisão teórica também foi realizada no contexto da ação do gestor, do ato de gerir e enfrentar como também propor soluções para problemas como a indisciplina na sala de aula (CARVALHO, 2014).

Em Foucault (2004) citado por Carvalho (2014), a questão de governar as crianças é considerada com uma máxima problemática da pedagogia aparece desde o século XVI onde a concepção de experiência educativa na atualidade alinha-se a um modo de exigência institucional.

Ainda, em Carvalho (2014), questionando acerca dos limites do direito de gerir a vida das pessoas como é o caso de gerir estudantes nas suas salas de aula, entende-se que quem governa é a autoridade e ela é quem exige obediência. Mas há um paradoxo que ocorre nesse contexto da exigência da obediência o que Foucault nomeou de “insubmissão voluntária”. Nesse sentido, Guattari, 2005, p. 60 comunica uma situação cotidiana na Escola (CARVALHO, 2014):

Uma criança, sentada no fundo da classe, está de saco cheio e começa a jogar chicletes ou bolotas na cabeça dos outros. Diante dessa situação, geralmente o que fazemos é colocar a criança que está perturbando para fora da sala de aula, ou tentar fazer com que ela faça o menos bagunça possível, ou ainda, se estivermos em sistemas mais sofisticados, encaminhá-la para um psicólogo. É muito raro nos perguntarmos se esse fato de singularidade não estaria dizendo respeito ao conjunto da classe. Nesse caso teríamos que questionar nossa posição na situação e desconfiar que talvez as outras crianças também estivessem de saco cheio, sem manifestá-lo do mesmo modo (Guattari, 2005, p. 60).

De acordo com Naitzel (2019) traz o conceito de que o gestor escolar deve atuar muito além de questões como o respeito ao ensino e a aprendizagem. Importa bastante que o gestor lide com a socialização de todos que estão envolvidos nesta ação, sendo um funcionário participativo e preparado para mediar conflitos, motivando e propiciando a interação entre ele, professores, estudantes, funcionários e família.

O gestor deve ter o compromisso de gerir de modo a consentir que todos os envolvidos no contexto da educação em sua escola participem coletivamente das decisões e ações, sendo necessário que para isso seja delineado um projeto viável para que ocorra uma aprendizagem qualitativa. No que se refere mais precisamente à problemática da disciplina na sala de aula, o gestor deve estar comprometido com seu grupo de trabalho, sugerir e convidar para a busca de soluções de modo coletivo já que o problema disciplinar não se reduz a apenas um profissional educador (NAITZEL, 2019).

Com relação ao aluno, quando necessário, em se falando mais particularmente do aluno(a), Naitzel (2014) entende que o gestor tem como auxiliar o professor a averiguar a dinâmica do aluno, estudando e analisando seus comportamentos de modo individual quando estão em grupo. Ode ser observado se as queixas que acontecem na escola, também acontecem fora da escola; se os comportamentos que ocorrem na escola são cotidianos ou são novos comportamentos; se ocorreu algum fato diferente na escola ou na família

que pode ter desencadeado um comportamento indisciplinado; se o aluno(a) gosta ou não de estar na escola, entre outras indagações importantes nesse contexto. É mister que o gestor escolar tenha a habilidade de escutar todos os atores da escola, tanto professores, funcionários e pais de estudantes. Geralmente são os alunos(as) apontados como os únicos errados da situação. Entretanto deve-se avaliar posições ditatoriais dos professores que gritam com alunos(as) sem haver necessidade, e funcionários que acabam debatendo com os pais na entrada da escola, e isso deve ser averiguado e lidado pela direção. Resultante desse cenário é o gestor não possuir qualificação para lidar com conflitos dessa natureza, fato que leva a discussões sobre formação do gestor, escolha do gestor e modo de gerir, ou seja, adequação ao cargo (NAITZEL, 2019).

3.2 Sobre disciplina ou indisciplina na Instituição Escola

Ao se falar de disciplina ou indisciplina, na instituição Escola, Farina e colaboradores (1997) chama a atenção para o fato de que as instituições são em sua essência sociocultural, política e econômica, constituídas por regras formais e informais que são condicionados do jogo social. Assim, o que há de oferta e opção para as pessoas no contexto da sociedade estão sob condições de regras criadas por essa mesma sociedade.

Na escola há o ambiente com regras estabelecidas, mas há também espaço social para que os estudantes se relacionem e se desenvolvam no contexto das relações, do emocional, estabelecendo os seus limites e criando uma cultura de boa convivência com o auxílio dos educadores. Nesse sentido, Samdal, Diir e Freeman (2004) afirmam que os relacionamentos interpessoais positivos são muito importantes para que se estabelecem alcances de objetivos como o de alcançar melhor nível de aprendizado. A aceitação do outro é algo imprescindível para o desenvolvimento da saúde de crianças e dos adolescentes, aprimorando sua socialização e fortalecendo a capacidade de reação diante de conflitos.

Em Aquino (1998) há o conceito de que todos, inclusive os educadores de um modo geral são os responsáveis por garantir uma escola de qualidade para todos e que a inclusão é ação *sine qua non* para mitigar reações como violência e indisciplina, no modo de promover transtornos para o individual e o coletivo. O estudante não ode ser responsabilizado como sendo o único promotor da indisciplina. Há o entorno, com as dificuldades que a escola enfrenta em muitos vieses.

Para Araújo (2000), elementos da educação como, os conteúdos, metodologias das aulas, gestão escolar, professores, alunos e funcionários, todos estão sob o teto dos aspectos que exercem influência na indisciplina.

Como definir a disciplina e a indisciplina e o que dizem os professores é tema de um interessante capítulo de um livro intitulado “Enfrentado a indisciplina (SED-MS, 2013) o qual comunica que 03 pesquisadores, Petinarakis, Gentili e Sénore, interrogaram, em 1997, um grupo de professores, dos quais 90% afirmaram que a indisciplina é um problema real, tanto dentro da sala de aula

como na escola e, que a maioria desses professores considera que a disciplina é instrumental, se tratando de uma técnica de gestão de grupos e não deve ser prescritiva nem descritiva. Ainda para os professores entrevistados na referida pesquisa, disciplina não significa sinônimo poder, mas, uma ferramenta utilizada para que o sucesso do estudante seja alcançado.

Destarte, o conceito de indisciplina é definido em relação ao conceito de disciplina, como significados de estabelecimento de regras de conduta comum a uma coletividade para a manutenção da ordem e da obediência. Assim sendo, o não cumprimento de tais regras implica em punição, ação que se deve usar quando a pessoa/coletividade não obedecem à regras. Esse fato relaciona diretamente a disciplina com o estabelecimento de regras e a indisciplina com a desobediência a essas regras (SED-MS, 2013).

Mas, se a indisciplina sempre fez parte da sociedade, porque hoje ela se transformou numa das maiores dificuldades atuais para a educação?

No capítulo “O que é indisciplina?” do Livro “Enfrentando a indisciplina” (SED-MS, 2013 p. 19), há a seguinte afirmação:

Como toda criação cultural, o conceito de indisciplina não é estático, nem uniforme, nem universal. A indisciplina relaciona-se com um conjunto de valores e expectativas que variam ao longo da história, entre culturas diferentes, nas diferentes classes sociais. No plano individual, a palavra disciplina pode ter significados diferentes, e se, para um professor, indisciplina é não ter o caderno organizado; para outro, uma turma será caracterizada como indisciplinada se não fizer silêncio absoluto e, já para um terceiro, a indisciplina até poderá ser vista de maneira positiva, considerada sinal de criatividade e de construção de conhecimentos (...) Poderíamos dizer que a indisciplina é provocada por problemas psicológicos, ou familiares, ou da estruturação escolar, ou das circunstâncias sócio-históricas, ou, então, que a indisciplina é causada pelo professor, pela sua personalidade, pelo seu método pedagógico etc. Na realidade, a indisciplina não apenas tem causas múltiplas (ver capítulo “As regras morais e o conceito de indisciplina”), como também se transforma, uma vez que depende de todo um contexto sociocultural que lhe dá sentido” (SED-MS, 2013 p. 19).

Por que e como surgem os problemas de indisciplina?

Em SED-MS (2013) destacam-se os seguintes comportamentos no estudante e que demarcam o que se denomina de “indisciplina”:

- Rejeitar a aprendizagem
- Faltar à aula
- Não levar os materiais escolares
- Não fazer as tarefas
- Desrespeitar às normas elementares de conduta da escola e na sala de aula
- Condutas disruptivas, como por exemplo, interromper o professor, tenta chamar a atenção na sala de aula
- O aparecimento condutas agressivas e,

— outros.

Finalmente, entende-se que o conceito de indisciplina não apenas se traduz de múltiplas maneiras, mas é também objeto de múltiplas interpretações. Essa questão deve então ser observada a por meio de diferentes marcos de referência: a do aluno, a do professor e de outros atores da escola (SED-MS, 2013).

No olhar do estudante, ou seja, no contexto do referencial do aluno (a), o significado de indisciplina é observado e expresso em suas condutas, nas inter-relações com seus pares e com os profissionais no contexto escolar e, ainda, no contexto do seu desenvolvimento cognitivo (SED-MS, 2013).

3.3 A família, a escola e os conflitos escolares

Concebe-se a disciplina escolar não como um grupo de regras negativas, mas como algo dinâmico, funcional e realizador que se desenvolve espontaneamente no contexto do trabalho escolar. É comum que nas escolas, os problemas disciplinares terminem na sala do coordenador ou gestor, já que é nesses sítios que a mediação de conflitos ocorre para auxiliar em situações de litígio. Em Taboza e colaboradores (2017) há a seguinte afirmação nesse sentido: “a escola deve enfrentar as situações de conflito com serenidade e firmeza para garantir um ambiente favorável à aprendizagem, porque em um ambiente hostil não há aprendizagem significativa”.

De acordo com Lopes Neto (2005), o termo "violência escolar" refere-se aos comportamentos agressivos e antissociais, incluindo os conflitos interpessoais, danos ao patrimônio e atos criminosos. São estas e outras situações que se associam a fatores externos e exigem intervenções as quais podem estar além da competência e capacidade das entidades de ensino e de seus funcionários.

Ainda, em Taboza e colaboradores (2017), “o conflito oportuniza que as partes dialoguem e encontrem um meio-termo que satisfaça a ambas; já a violência se impõe pelo uso da força, que oprime, cala e mata. O conflito faz parte da vida em sociedade; porém, pelo exercício do diálogo, estabelece-se o consenso e evita-se a violência”.

A escola tem papel fundamental na sociedade e nela se consolidam valores éticos e morais que são transmitidos pela família que auxiliam crianças e adolescentes a encontrar seu espaço social, contribuindo para o bem de todos exercitando o respeito, a tolerância, a solidariedade (TABOZA, 2017).

A escola consiste em espaço de formação humana e convivência social que oportuniza a criança e ao jovem a aprenderem a conviver respeitosamente com o diferente (Figura 02). A escola pode e deve ensinar aos estudantes de todas as idades que os conflitos são inerentes às relações em sociedade e que existem saídas para os conflitos que não sejam os caminhos da violência. nesse sentido, ressalta-se a relevância da formação de gestores cometentes e

democráticos para lidar com todos os conflitos e problemáticas das escolas (TABOZA, 2017).

Abramovay (2006) traz a figura do(a) professor(a) para essa conversa sobre indisciplina, estudante e família, já que se deve também incluir as famílias dos estudantes no contexto da indisciplina da sala de aula, não sendo somente responsabilidade do(a) professor(a) dar-se ao enfrentamento desse problema e tentar resolvê-lo. Para o referido autor, a indisciplina na escola, sendo mais contextualizada na sala de aula, não pode ser avaliada somente como algo inerente ao comportamento do estudante e ação coibitiva do(a) professor(a). É um assunto complexo que deve ser visto e analisado por muitos vieses.

Em Tiba (1996), a indisciplina tem relação com o comportamento de alguns que pelo amor tentam satisfazer todas as necessidades dos filhos e esse modo de agir não tem alteração no contexto do desenvolvimento da criança que cresce com essa ideia.

Já em Krupp (1994), são as famílias as responsáveis pelos fracassos dos seus filhos os quais passaram por problemas como separação dos pais que se tornaram ausentes na sua formação dos filhos, fatos que podem ter gerado defeitos morais e psíquicos nas crianças e adolescentes. Dessa forma, esses filhos são considerados socialmente como sexualmente promíscuos, primitivos, vadios, pouco inteligentes, violentos, com vocação para marginalidade e delinquência.

Portanto, a família tem responsabilidade direta no problema da indisciplina e a escola não tem o dever (e nem pode) substituir a função da família no contexto do desenvolvimento biológico, moral e ético dos filhos. Entretanto, a escola pode desenvolver seus próprios, valores sociais, assim como morais e éticos como sendo valores complementares ao da família (TIBA, 1996).

Tiba (1996) chama atenção para uma incoerência que há na maioria dos pais e os leva a agir de modo errado, mas com o pensamento de que está acertando, quando tenta dar aos filhos o melhor que podem proporcionar materialmente. “Em uma sociedade onde se dá maior valor ao ter do que ao ser, assim como o respeito pelo outro é visto como algo sem importância e a impunidade é tida como natural”, os pais pecam por excesso de zelo e, sendo assim, na maioria das vezes a indisciplina na família é uma resultante de toda essa conjuntura.

Em La Taille (1996) a instituição “família” é aquela que deve promover as condições para a formação psicológica e moral dos filhos, de modo que os prepare (como estudantes que irão se tornar) para a boa convivência em ambientes que exigem disciplina como é o caso da Escola. Os pais devem educar seus filhos quando vivem em ambiente de conflito familiar, dando a eles condições e orientações de como ultrapassar essas barreiras/crises de forma mais harmônica, já que esses momentos vividos pelas crianças em seus lares afetados, podem induzir comportamentos de violência e indisciplina na sala de aula.

Diferente do lar familiar, a escola é um sítio social que promove formas de boa convivência. É a escola um espaço que dá oportunidade a criança e ao adolescente ter acesso a outras experiências e informações, capazes de promover mudanças em suas vidas, como também fomentar novas formas de comportamento e desenvolvimento humano. Assim sendo, a escola não tem a incumbência de contrabalançar privações afetivas, culturais e sociais do estudante já que ela é uma instituição que tem por objetivo disseminar o conhecimento e contagiar os estudantes com valores humanos que auxiliem a todos a conviverem bem e harmoniosamente em comunidade, explorando também seus potenciais individuais no sentido de promover uma consciência cidadã (NAITZEL, 2019).

3.4 O gestor como mediador de conflitos na escola

Já que o gestor é aquele responsável pela manutenção da boa convivência na escola, considera-se que ele é quem exerce a função de mediador no contexto dos conflitos, quer seja no contexto do trabalho da equipe de educadores da escolar que gere, quer seja no contexto da indisciplina escolar e dentro da sala de aula geralmente promovida pelos estudantes.

Em Taboza (2017 p.13),

“(…) o mediador exerce seu papel de facilitador do diálogo entre as partes em litígio de forma não hierarquizada. O uso de técnicas de mediação de conflitos no ambiente escolar contribui para melhorar o clima escolar, ampliando as perspectivas de construção de um ambiente harmônico dentro da escola. Reconhecer o conflito como legítimo permite ao mediador e as partes envolvidas procurar encontrar uma solução consensual”.

O gestor deve então atuar em cenários de conflitos no contexto da escola como aquele que deve conseguir agregar o maior número de pessoas em função do maior objetivo que a escola se compromete alcançar: o sucesso na dinâmica do ensino/aprendizagem. O trabalho do gestor nesse sentido deve ocorrer de forma competente, serena, entusiástica e democrática (TABOZA, 2017).

A diversidade de pessoas e suas variáveis socioculturais no ambiente escolar são fatores relevantes que devem ser considerados na mediação de conflitos. O gestor deve estar sempre atento para promover uma boa convivência e aberto ao diálogo, pois, a mediação de conflitos estabeleceu na escola um novo paradigma, no qual a confiança, a solidariedade e o respeito norteiam a forma e os meios de solucionar os conflitos no ambiente da escola, mais fundamentalmente na sala de aula (TABOZA, 2017).

Ainda, em Taboza (2017) há o conceito de que a escola, como ambiente vivo, exige muito trabalho para estabelecer o bom convívio, e que esse ambiente também é produto social de uma gestão democrática e participativa. A escola necessita acreditar na capacidade dos seus elementos vivos, seus educadores e seus alunos(a) como sujeitos capazes de transformar a sua escola, a sua comunidade, os meios em que vive e se relaciona. A escola deve trabalhar insistentemente para discutir e letrar os estudantes com valores éticos e morais,

promovendo experiências desses valores, os quais devem ser vivenciados por todos no cotidiano da sala de aula, nas áreas de convivência, tendo a gestão escolar como importante referência.

Nesse sentido, Garcia (1999) acrescenta:

a indisciplina no contexto das condutas dos alunos, dentro ou fora da sala de aula, nas diversas atividades pedagógicas, a dimensão dos processos de socialização e relacionamentos que os alunos exercem na escola e também considerar a indisciplina contextualizada o desenvolvimento cognitivo desses alunos”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das opiniões e percepções coletadas na presente pesquisa de uma amostra de alunos do 7º ao 9º ano do ensino fundamental e de professores e coordenadores (todos de escola pública cearense), discutidas sob à luz das narrativas como forma de respostas a um questionário com 10 perguntas, envolvendo competências, atribuições e relações de poder da gestão com a comunidade escolar, família e fundamentalmente com os alunos, focando o problema da indisciplina na sala de aula, as seguintes conclusões foram desenvolvidas:

Na opinião dos alunos e alunos, o gestor deve:

- Deve colocar em prática o que fala, deve ser um bom ouvinte, escutar bem o lado das duas pessoas envolvidas em um *conflito*;
- Deve ter atribuições nas relações humanas como: ser prestativo, eficiente, comunitário, companheiro e zeloso, sempre ajudar quando precisar e estar sempre à frente como deve ser um líder, mostrar sempre sua função de gestão na escola, agindo com transparência, ser totalmente eficiente como um líder deve ser;
- Tem que ser solucionar os problemas, ter seriedade e ser sincero nas relações humanas na escola;
- Deve agir honestamente;
- Deve ser imparcial no momento da solução de conflitos entres estudantes;
- Tem que ser pessoa amiga dos alunos, ajudar os alunos a resolver as brigas;
- Deve interferir nas brigas e decidir as coisas certas de modo certo;
- Deve prezar para que as decisões sejam tomadas de forma coletiva.
- Deve estar presente nos momentos comemorativos da escola, principalmente junto aos alunos;

- Deve ser pontual, cumprir com os horários estabelecidos na escola para ser exemplo para os alunos e outros profissionais;

-Deve resolver os problemas relacionados com alimentos na merenda escolar;

De ouvir ou outros e agir em casos de intrigas e brigas

Deve ser organizado e está mais presente na escola.

Considera-se, de acordo com as narrativas dos estudantes entrevistados que, embora estejam eles envolvidos em intrigas, mau comportamento na sala de aula; não cumprindo horários, faltando as aulas; obtendo baixas notas; sendo resistente as regras estabelecidas pelos professores e gestores - comportamentos que são entendidos como “indisciplina” - as observações anônimas que foram feitas por eles nessa entrevista revelaram a necessidade de um líder mais presente, de um gestor honesto e sincero (sob o viés deles) e que segue as regras estabelecidas em sua escola, configurando tais falas como uma necessidade da coparticipação dos gestor no cumprimento das leis e regras, ou seja, a necessidade de uma dinâmica democrática de gestão que o estudante revelou nessa pesquisa ser nas verdade. uma necessidade da partilha dos limites, com afetividade, presença e coparticipação.

O que os coordenadores e professores entrevistados acreditam ser função do gestor e o que estes educadores esperam de um gestor democrático:

- Deve ser o gestor um profissional proativo, ético, flexível e exercer uma liderança com habilidades e técnicas, comunicativo e organizado e acessível.

- O gestor deve saber liderar os funcionários com sabedoria e confiança, trabalhando a sua liderança com a responsabilidade e o compromisso de gerir, ocupando o seu cargo com uso da efetividade e compreensão, seguindo regras.

- Um gestor escolar deve ser qualificado e com capacidade para lidar com as demandas dos alunos e com os distintos e específicos problemas da aprendizagem.

- Deve ser um bom gestor escolar aquele que concilia, favorecendo o andamento do docente e do discente no processo de ensino-aprendizagem.

- O gestor escolar deve exercer se cargo com eficiência e excelência democrática, devendo ser principalmente um líder que sabe conduzir as demandas da escola de forma democrática.

- O gestor escolar deve agir dentro do ambiente escolar bem como junto à comunidade.

- Um gestor deve cumprir com suas obrigações e saber liderar o grupo, tendo empatia em diversas situações.

Um gestor deve ser um líder inspirador com comunicação eficaz e clara.

Um gestor deve saber gerir os recursos destinados à escola; deve ter habilidade com as prestações de contas.

Um gestor deve prestar ajuda a equipe docente acompanhamento o desempenho dos alunos e dos professores.

Um gestor deve ser sábio na resolução de conflitos, pois, um ótimo mediador deve estar atento à todas as necessidades da escola como, demandas de materiais.

Deve promover um ótimo clima de cooperação e participação nas ações escolar e assim melhorar os feedbacks.

Considera-se que algumas definições das atribuições e competências do gestor escolar descritas pelos alunos, professores e coordenadores entrevistados são intercedentes, mas, as narrativas revelaram que, professores e coordenadores pontuaram significados que estão mais relacionados com a questão administrativa e pedagógica, em detrimento do significado de líder e amigo que os estudantes apontaram em relação à figura do gestor escolar.

Conclui-se que as ações que podem mitigar a rede de problemas que está enovelada às atribuições e competências da equipe de educação de uma escola e do seu gestor, segundo os entrevistados são:

- Promover reuniões frequentes do Conselho escolar;
- Promover ações esportivas culturais, tendo o espaço para que os alunos possam ter integração promovendo uma participação de cunho mais afetivo e melhorar a relação dos envolvidos;
- Promover uma participação mais efetiva nas reuniões para resolver os problemas mais urgentes;
- Desenvolver cursos de capacitação no que diz respeito aos alunos especiais;
- Promover projetos de cultura, esporte e artes como forma de inclusão;
- Promover reuniões semanais, inclusive com os pais, aproximar mais a família das escolas;
- Capacitar os professores para ter um melhor convívio com as crianças especiais;
- Providenciar que tudo funcione de modo mais competente;
- Resolver o grande problema do transporte escolar;
- Melhorar a estrutura física da escola, melhorar a estrutura dos banheiros; construir os blocos no chão perto da quadra e ajeitar a parte da quadra que

ilumina quadra; ventiladores quebrados consertar; limpar e zelar as bancas da quadra;

-Tornar mais visíveis as regras de horário para entrada e saída, colocar cartazes na parede avisando;

- Providenciar uma comida diferenciada merenda escolar, como, por exemplo, bananada e mini pão recheado.

Finalmente, releva-se nessa pesquisa como um dos pontos fundamentais do protagonismo do aluno no contexto da indisciplina, a seguinte fala de uma aluna entrevistada que aponta a questão da saúde mental e a necessidade de uma orientação mais especializada para os alunos: *“Na minha opinião, a escola teria que ter um psicólogo para atender os alunos, eles estão se sentindo mal, a metade tem problema. Precisam muito por passarem por muitas dificuldades, inclusive nas matérias. Eles têm vergonha de dizer para os professores como estão se sentindo e as atividades que eles deveriam ter coragem de dizer que querem aprender”*.

Considera-se que a referida fala é assunto de grande relevância para a escola objeto da pesquisa e para outras escolas que vivem os mesmos desafios e problemas aqui contextualizados. Nesse sentido, deve-se inferir que será dado um feedback da opiniões e percepções narradas na presente pesquisa de campo.

5 REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **Formar professores para uma nova escola**. São Paulo: Pioneira, 1985.

ABRAMOVAY, M. et al. **Cotidiano das Escolas: entre violências**. Brasília: UNESCO, 2006.

AQUINO, J. G. **A indisciplina e a escola atual**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, vol.24, n.2, 1998.

ARAÚJO U. F. **Conto de escola: a vergonha como um regulador moral**. São Paulo: Moderna; Campinas, SP: Editora da Universidade de Campinas. p.68, 1999.

ATTA, D. **O acompanhamento pedagógico do trabalho escolar**. Revista de Educação/CEAP. Salvador: Centro de Estudos e Assessoria Pedagógica. ano 8, n. 31, 2000.

BELLO, J, L. P. Educação no Brasil e histórias das rupturas. **pedagogiaemfoco**, 2001.

BOARIN, M. L. Indisciplina escolar: uma construção coletiva. **Psicol. Esc. Educ.** 17 (1), 2013.

BRASIL. Governo Federal. Ministério de Educação e Cultura. www.gov.br, 2009

CARITA, A.; FERNANDES, G. **Indisciplina na sala de aula: Como prevenir? Como remediar?** Lisboa: Presença, 1997.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 1996. Governo do Brasil. www.gov.br Acesso em out 2023.

CAMPOS, C. M. **Gestão Escolar e Docência**. Paulinas, 2010.

CARVALHO, A. F. C. Foucault e a crítica à institucionalização da Educação: implicações para as artes de governo. **Pro-Posições** | v. 25, n. 2 (74) | P. 103-120 | maio/ago. 2014.

CHIAVENATO, I **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FARINA. E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. Competitividade: mercado, Estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009.

FERRARI, M. **Disciplina é um conteúdo como qualquer outro**. Revista Nova Escola, Ano XX, n. 183,2005.

FONSECA, M. **Administração geral e a enfermagem**. Faculdade de Enfermagem/ Departamento EBA, 1996.

FREITAS, K. S. GIRLING, R. **Liderança em gestão educacional: buscando caminhos para a escola efetiva**. Esperança, 1999.

GOVERNO DO CEARÁ. **Ações governamentais no contexto da gestão escolar. Governo do Estado do Ceará**. Secretaria de Educação do Estado do Ceará. SEDUC, 2023.

KRUPPA, S. M. P. **Sociologia da Educação**. São Paulo. Cortez.1994.
LA TAILLE, Y. Autoridade e limite. **Jornal da Escola da Vida**. São Paulo, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIBANEO, J. C. **Buscando a qualidade social do ensino. In: Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. Goiania: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A , 2002.

MENEZES, E.T.S. **Gestão Escolar**. São Paulo. Editora Ática, 2001.

NAITZEL, M. Cr. **A indisciplina e a atuação do gestor escolar**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 04, pp. 113-129, 2019.

PARO. V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática. 1997.

PARK, K. H. (coord.) **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, Pioneira, 1997.

PINHEIRO, T. X. A. **Administração Pública**. Rev. Adm. Públ. nº 3, v.11, p.95-101. 1998.

SED-MS. Enfrentar indisciplina http://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/como_enfrentar_a_indisciplina_na_escola_primeiro_capitulo.pdf , 2013. Acesso em outubro de 2023.

SILVA, S. O. **A relação família/ escola**. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/ciencia-artigos/a-relacaofamiliaescola-477589.html>. Acesso em out. 2023.

TABOZA, V.C.S.; SILVA, M.A.L. A Relevância da Gestão Democrática na Mediação de Conflitos Escolares: estudo de caso na Escola Municipal Zaíra Monteiro Godim. **Conhecer: debate entre o público e o privado**. v. 07. nº 19. 2017.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.

TIBA, I. **Disciplina “O limite na medida certa”**. São Paulo. Editora Gente. 1996.

TONET, I. **Educação, cidadania e emancipação humana**. Ijuí. RS, Editora Unijuí, 2006.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **ECCOS – Rev. Cient., UNINOVE**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

URBAN, A. C. SCHEBEL, M. F. MAIA, C. M. **Didática: Organização do Trabalho Pedagógico**. IESDE Brasil, 1999

VASCONCELOS, C. S. **Os desafios da indisciplina em sala de aula e na escola**. Disponível em: <<http://www.celsovasconcellos.com.br/Textos/indi.pdf> > Acesso em: 15 ago. 2018.

VINHAES, R. G. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília : Universidade de Brasília, 72 p., 2007.

