



FORMAÇÃO DE “MULTIPLICADORES” NA ESCOLA PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS DO ESTÁGIO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Lucas de Vasconcelos Soares ¹

RESUMO

Este trabalho, decorrente de uma experiência – no Estágio Supervisionado em Gestão Educacional – em uma escola da rede pública estadual, tem por finalidade discutir a aplicabilidade do conceito de multiplicadores (KÄFER; MIKULSKI, 2015) no processo de formação de estudantes do ensino médio sobre o tema da gestão democrática, aproveitando um momento oportuno vivenciado na instituição: o processo de eleição para escolha da nova gestão. A título de conhecimento, a formação de multiplicadores implica agregar valores aos sujeitos treinados e desenvolvidos, fazendo com que estes incorporem estas ideias e, conseqüentemente, possam transmitir a outros indivíduos no sentido de uma possível transformação social (CAIRES, 2010). Para tanto, foram selecionados, inicialmente, quarenta (40) estudantes representantes de turmas, objetivando que estes, após os procedimentos interventivos, sintam-se capazes de formar outros estudantes. As discussões são fruto de uma pesquisa de campo, contemplando o uso de pesquisa bibliográfica e análise de documentos, diários de campo, relatos e fotografias das ações desenvolvidas na escola. Dos resultados obtidos, contempla-se: 1) um desconhecimento, por parte dos estudantes, sobre o tema da gestão democrática e a importância da eleição; 2) a comprovação, a partir de percepções, de que a democracia não ocorre na instituição, indicando relações autoritárias de controle e imposição; 3) o interesse por temas relacionados às suas realidades, revelando posicionamentos críticos e ideias que permanecem silenciados na escola. Assim, tornou-se possível a realização de outras formações pelos estudantes, para outros estudantes, na continuidade da experiência inicial, multiplicando as discussões da gestão democrática na escola pública.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Formação de Multiplicadores, Escola Pública.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática, nova concepção projetada sobre a gestão da escola pública brasileira, ganha enfoque com o período de redemocratização nacional, projetando novas demandas em torno dos processos de organização, planejamento, avaliação e desenvolvimento do campo educacional. Dos marcos legais indutores estão a Constituição Federativa do Brasil de 1988, definindo-a como um dos princípios do

¹ Mestrando em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). Especialista em Gestão Escolar. Graduado em Pedagogia. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil – HISTEDBR/UFOPA”. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), lu.cas.soares@bol.com.br;



ensino público, e a Lei Nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), indicando ações que devem ser garantidas em prol do cumprimento da premissa governamental. Posteriormente, no advento da Lei Nº 13.005/2014, que institui o Plano Nacional de Educação – PNE, decênio 2014-2024, ampliam-se os percursos e finalidades na consolidação de relações autônomas, participativas e democráticas na escola, representado esse conjunto pela Meta 19 e suas oito (8) estratégias interventivas.

Partindo destas induções legais, é perceptível que a implementação da gestão democrática tem perpassado por diversas discussões, uma vez que há exigências para a efetividade de um projeto societário de cunho democrático na escola pública, mesmo diante de distanciamentos entre a concepção e a realidade quanto à democracia real. Além disso, hoje se vivenciam retrocessos no campo educacional que impedem a consolidação de inúmeros mecanismos legais (SAVIANI, 2018), inclusive as premissas indutoras da gestão democrática, especificamente, na efetividade do PNE. Soma-se a isso, o fato de que o próprio conjunto deficitário de relações internas das instituições – ausência de participação da comunidade, falta de autonomia, centralização das decisões, inoperância com as demandas locais, etc. – podem ser compreendidos como enfraquecedores deste compromisso, prevalecendo o autoritarismo e o forte controle nas ações e processos educacionais (SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020).

Nesse sentido, ao refletir sobre a democracia na escola pública, levando em conta a possibilidade emancipatória, o que vemos hoje é uma limitação do direito democrático-participativo, condicionando os sujeitos educacionais a decisões tomadas por um único indivíduo, em muitos casos, o diretor, aquele colocado no poder por agentes externos (PARO, 2000), vulnerabilizando os demais a condição de receptores e executores de ordens. Quanto à participação, vislumbramos apenas o desfecho sistemático desta, na forma representativa das instâncias deliberativas exigidas em lei, muitas vezes existindo, mas não atuando de forma integral junto aos interesses de cunho coletivo. Vislumbra-se ainda a defasagem do Projeto Político Pedagógico (PPP), a presença de influentes externos na organização do ensino, um currículo moldado ao atendimento das exigências governamentais na busca por resultados positivos em avaliações externas, entre outros (SOARES; COLARES, 2020). Tais fatores distanciam a escola de uma concepção democrática na gestão e na organização do ensino.

Preocupantemente, perpassa-se a condição do acesso ao cargo da gestão por meio de indicação/nomeação, inviabilizando o direito da escolha a comunidade



educacional, uma vez que as modalidades da eleição, concurso e/ou processo seletivo constitui uma das premissas a serem alcançadas na Meta 19 do PNE. No entanto, o que ainda vemos são indícios de um clientelismo político na escola (PARO, 2000). Nas instituições em que ocorre a eleição, com participação da comunidade, tal processo se dá de forma fragmentada, apenas cumprindo-se um ritual burocrático, mas distante de um momento efetivo para o direito democrático. Desse modo, o cenário de realização da eleição em uma escola da rede pública desencadeou o interesse de um grupo de estudantes, do curso de Pedagogia, em compreender a dinâmica, os percursos e desafios deste momento importante da escola. Para tanto, desenvolveu-se ações na finalidade do acompanhamento, análise e reflexão.

Sob tais finalidades, este trabalho, decorrente de uma experiência – no Estágio Supervisionado em Gestão Educacional – em uma escola da rede pública estadual, tem por finalidade discutir a aplicabilidade do conceito de multiplicadores (KÄFER; MIKULSKI, 2015) no processo de formação de estudantes do ensino médio sobre o tema da Gestão Democrática, aproveitando um momento oportuno vivenciado na instituição: o processo de eleição para escolha da nova gestão.

A título de conhecimento, a formação de multiplicadores é um processo que implica agregar valores aos sujeitos treinados e desenvolvidos, fazendo com que estes incorporem estas ideias e, conseqüentemente, possam transmitir a outros indivíduos no sentido de uma possível transformação social (CAIRES, 2010). Utiliza-se este conceito como embasamento de um plano de trabalho desenvolvido junto aos estudantes com vista à reflexão, compreensão e análise da Gestão Democrática no *lócus* investigado. Posteriormente, objetiva-se uma multiplicação, pelos estudantes, de conhecimentos, práticas e valores abstraídos na conclusão do processo (KÄFER; MIKULSKI, 2015).

Do embasamento teórico do estudo, utilizam-se, inicialmente, as discussões de Abranches (2006), Caires (2010), Dourado (2006), Käfer; Mikulski (2015), Lück (2013), Paro (2000), Saviani (2018), Soares; Colares (2020) e Soares; Colares; Oliveira (2020), seguido por outros estudiosos do tema.

Para efeito de organização, dividiu-se o trabalho em cinco partes: **Introdução**, apresentando o tema e problema de estudo; **Metodologia**, descrevendo o percurso para realização deste; **Referencial teórico**, com problematizações e relevâncias em torno da temática; **Resultados e discussões**, sistematizando as principais constatações obtidas ao



longo do estudo; e **Considerações finais**, refletindo sobre os pontos centrais e novos percursos em torno da gestão democrática na escola pública.

METODOLOGIA

As discussões são fruto de uma pesquisa de campo, contemplando, entre as técnicas de coleta de dados, o uso de pesquisa bibliográfica e análise de documentos, diários de campo, relatos e fotografias das ações desenvolvidas na escola, instrumentos coletados durante o desenvolvimento de um plano de trabalho interventivo.

Para tanto, foram selecionados, inicialmente, 40 estudantes representantes de turmas, objetivando que estes, após os procedimentos interventivos, sintam-se capazes de formar outros estudantes. Com efeito, partimos do pressuposto de que cada turma possuía 35 alunos. Logo, multiplicando-se o quantitativo de agentes contemplados na formação inicial (40) pelo público existente em cada classe de aula (35), obteríamos um total de 1.400 estudantes a serem envolvidos pelo tema do estudo.

Assim, desenvolveram-se as seguintes ações: 1) sondagem e levantamento de dados sobre a instituição; 2) estudo do PPP, regimento eleitoral e demais documentos da escola; 3) elaboração do plano de trabalho; 4) observação; 5) análise e discussão das propostas interventivas com a equipe gestora; 6) produção de material didático sobre o tema; 7) realização de oficinas formativas com as lideranças de turmas; 8) aplicabilidade de questões problemas relacionadas à gestão; 9) realização de novas oficiais pelos estudantes para os colegas de classe; e 10) produção de um relatório crítico-reflexivo. Justifica-se ainda que a seleção do *lócus* de estudo se deu no fato desta ser a única escola que realiza o processo de eleição da gestão no referido município.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sob a ótica dos avanços sociais, Souza (2009, p. 205) defende a eleição de diretores como uma prática positiva, ressaltando que sua realização representa um avanço democrático, ou seja, uma conquista social, constituindo “[...] um exercício de liberdade, no sentido do livre arbítrio, da manifestação da opinião e da vontade coletiva acerca dos rumos, dos projetos, do método de trabalho e de gestão escolhido pela comunidade para reger a ação institucional [...]”. No entanto, também é válido destacar



que a realização de eleições não significa a existência de democracia na escola (PARO, 2000). Do contrário, a eleição é apenas o “pontapé” inicial das inúmeras mudanças que devem possibilitar a ação participativa, autônoma e democrática na educação, uma vez que a democracia não ocorre pela imposição, mas por mudanças individuais que envolvem valores, posturas e ações (SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020), culminando na transformação coletiva da escola pública.

Partindo destes cenários quanto à eleição de diretores e a gestão democrática na escola pública, encontra-se na ideia de formação de multiplicadores, compreendida por Käfer e Mikulski (2015) como uma ação em que se consolida “[...] não apenas em transmitir informações, mas também, [...] contribuir para o desenvolvimento, evolução e transformação das pessoas [...]”, uma possibilidade de ampliar as discussões em torno da gestão democrática e suas implicações na realidade escolar de estudantes do ensino médio. Tal proposta é favorável por possibilitar a extensão da formação aos outros alunos e, mediante o processo de eleição da gestão, contribuir no amadurecimento de visões, conhecimentos e escolhas, bem como a capacidade de decisão por propostas que favoreçam os interesses coletivos (SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020).

Segundo Käfer e Mikulski (2015), partindo de uma boa ideia na cabeça, uma vontade de transformação e atitudes que inspiram pessoas, os multiplicadores dispõem de uma capacidade de “mudar o mundo”. Desse modo, se bem aproveitado os conhecimentos, os sujeitos multiplicadores tendem a contribuir na transformação de outros indivíduos, constituindo uma linha evolutiva de melhoria social. Na escola pública, levando em conta o desconhecimento, as relações conflituosas e o forte controle instalado nos processos educacionais, formar agentes a serviço do interesse coletivo, das bases emancipatórias e da realização do movimento contra-hegemônico torna-se uma ação necessária em tempos de crise na educação pública (DOURADO, 2006; SAVIANI, 2018; SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020; LÜCK, 2013).

Portanto, aproveitando o momento de realização da experiência de estágio, acredita-se na proposta no sentido de emancipação dos sujeitos sociais, na construção de um posicionamento crítico e na vivência de uma democracia real na escola, possibilitando a estes estudantes o conhecimento, a reflexão e a ação em sua realidade. Além disso, tais percursos sinalizam a incrementação de propostas diferenciadas na *práxis* educativa, ampliando discussões, alcançando sujeitos e transformando o todo social. Assim, alargam-se os debates em torno da gestão democrática na escola pública.



RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, no que tange a organização do processo eleitoral e sua realização, registra-se a atuação de uma comissão eleitoral, composta por membros do Conselho Escolar, realizando os seguintes momentos: elaboração do edital, divulgação de chamadas públicas para os docentes e servidores da instituição, definição de cronogramas, validação de documentos, etc. De modo geral, foi possível visualizar, em primeiro momento, um enfraquecimento da participação dos estudantes no processo, uma vez que esta seria a oportunidade de fortalecimento das lideranças estudantis e da organização coletiva em prol de direitos (DOURADO, 2006). Outro ponto negativo mostra-se na existência de uma única chapa concorrendo ao cargo, composta por um gestor e dois vice-gestores, restando aos eleitores confirmarem somente “sim” ou “não”. Todavia, ressalta-se que tais candidatos já faziam parte da gestão em outros mandatos, ou seja, um momento fragmentado na eleição de diretores na escola pública (PARO, 2003). Assim, segundo Lück, ao tratar da responsabilidade do gestor, destaca-se que:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal (2013, p. 16).

Imbuído na responsabilidade da organização, acompanhamento e desenvolvimento das atividades e demandas da escola, o gestor educacional não deve ser compreendido apenas como um chefe no exercício da função, mas como um participante de um processo que, com a colaboração de outros sujeitos, tende a fortalecer o compromisso maior da educação: a formação plena dos estudantes (PARO, 2000; LÜCK, 2013). Em torno desta compreensão, buscou-se, a partir de ações interventivas, analisar a percepção dos estudantes sobre a gestão democrática, a organização da escola, o conjunto de relações e ações existentes e a compreensão de seu papel enquanto instrumento de colaboração para a efetividade de uma ação participativa. Desse modo, foram realizadas três (3) oficinas formativas com os representantes de turmas, sendo: o levantamento e a reflexão sobre questões



problematizadoras (1º encontro); aplicabilidade de palestras e construção de material didático (2º encontro); e análise e discussão do material didático produzido pelos estudantes, junto com os acadêmicos-estagiários, servindo de direcionamento as próximas atividades (3º encontro). Tais ações antecederam o processo de eleição da nova gestão, conforme sistematizadas nas figuras de Nº 1 e 2 a seguir.

Figura 1: Encontros realizados com os estudantes sobre a gestão democrática.



Fonte: arquivo pessoal, 2019.

Figura 2: Materiais/recursos utilizados e produzidos sobre a gestão democrática.



Fonte: arquivo pessoal, 2019.

A partir das atividades realizadas contemplam-se alguns resultados, entre eles: 1) um desconhecimento, por parte dos estudantes, sobre o tema da gestão democrática e a importância da eleição; 2) a comprovação, a partir de percepções, de que a democracia não ocorre na instituição, indicando relações autoritárias de controle e imposição; e 3) o interesse por temas relacionados às suas realidades (dos estudantes), revelando



posicionamentos críticos e ideias que permanecem silenciados na escola. A seguir, discute-se cada um destes.

Do primeiro resultado, sobre um desconhecimento inicial, por parte dos estudantes, sobre o tema deste estudo, observou-se que discussões desta natureza permanecem ausentes do cotidiano escolar, uma vez que ainda prevalece à cultura da subordinação, ao invés de abrir caminhos para a construção de relações autônomas e participativas nos processos educacionais (DOURADO, 2006). No decorrer do contato com os alunos foi possível identificar que, muitos destes, não sabiam o significado do termo Gestão Democrática. Quando indagados sobre a realização de momentos formativos, estes indicaram que nunca houve nenhuma ação realizada, realidade contraditória, uma vez que a instituição afirma em seus projetos e relatórios que os alunos são envolvidos, frequentemente, em atividades que incitem a reabertura do grêmio estudantil e proporcione maior participação destes nas decisões da gestão.

Buscando romper com esta lacuna, utilizou-se de exposição teórica do assunto, com o auxílio de vídeos sensibilizadores, contemplando: o caráter histórico-político-social do movimento democrático no Brasil, a importância do voto e os sistemas políticos, o fortalecimento de lideranças estudantis e o papel da escola no alcance da cidadania. Tudo isso focalizando no papel do gestor escolar e suas funções no respectivo cargo. Ao término das discussões, foi possível suscitar novas visões nos estudantes por meio dos conhecimentos trabalhados, possibilitando a estes uma reflexão sobre o seu todo social e educacional.

No segundo resultado, foi possível uma comprovação, a partir da percepção dos estudantes e partindo de questões problematizadoras, de que a democracia não ocorre na instituição, uma vez que estes sujeitos (os alunos) permanecem ausentes, em sua maioria, da organização, ação e decisão sobre os processos educacionais, indícios que desviam de um caminhar democrático-participativo na gestão da escola pública (DOURADO, 2006; SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020; PARO, 2000). Pelo contrário, as informações obtidas mostram uma realidade que perpassa por relações autoritárias de controle e imposição, tornando os alunos meros executores de decisões estabelecidas (PARO, 2003; ABRANCHES, 2006). Um exemplo disso mostra-se na obrigatoriedade do voto aos estudantes, pois, apesar do fato da escolha se dá na confirmação do “sim” ou “não” para a efetividade da nova gestão, os mesmos devem apresentar-se no local de votação, mesmo contra suas vontades. Aliás, só para constar,



no dia da eleição, vislumbramos funcionários da escola, ambos posicionados em pontos estratégicos do prédio, direcionando os alunos para o auditório, não os deixando saírem da escola sem ter realizado a confirmação do voto, ou seja, algo distante de relações democráticas (PARO, 2003), marcando-se na imposição e forte controle nos processos.

Por fim, o terceiro resultado mostra-se positivo no sentido de revelar o interesse dos estudantes por temas relacionados às suas realidades, revelando posicionamentos e ideias que, muitas vezes, permanecem silenciados na escola pela ausência de momentos que oportunizem o direito de vez e voz (LÜCK, 2013; DOURADO, 2006; SOARES; COLARES, 2020). Ao longo da proposta é notória a atenção dos educandos nas falas e momentos interventivos realizados, demonstrando interesse pelo conteúdo exposto e, com isso, possibilitando uma ampliação de ideias, visões, posturas e valores na formação social. Tais processos, de ascensão do conhecimento para uma possível transformação da realidade, se fazem necessários mediante a luta por direitos próprios, a garantia da liberdade de expressão e a organização coletiva em prol de melhorias no campo educacional. É sob estes caminhos, e suas benfeitorias, que Paro defende que:

A modalidade de escolha que mais se adéqua às peculiaridades da função do diretor é sua eleição pela comunidade escolar. Certamente isso não significa nenhuma certeza em termos da completa democratização da escola, já que é apenas uma das medidas necessárias [...]. Entretanto, sem ter os vícios das outras alternativas de provimento, a eleição é a única que tem a virtude de contribuir para o avanço de tal democratização (2011, p. 39).

Nesse sentido, finalizada as atividades ministradas pelos acadêmicos-estagiários, os estudantes positivaram a ação no sentido de contribuir para o alargamento de visões que, muitas das vezes, ainda estão enraizadas de forma arbitrária em sua formação. De igual modo, destacam-se os inúmeros elogios no material produzido, preparando-lhes para melhor compreensão dos processos que envolvem a eleição, tornando-se um instrumento consultivo e direcionador, permitindo a formação de novos agentes na escola (CAIRES, 2010). Assim, guiando-se nas discussões de Abranches, compreende-se que tais momentos são válidos no sentido de “[...] garantir a presença de todas as opiniões possíveis para que os homens possam se orientar em um mundo que é caracterizado pela “pluralidade” de agentes, pela contingência dos acontecimentos e



pela imprevisibilidade dos efeitos da ação que cada qual realiza” (2006, p. 26). Concomitantemente, a realização de atividades formativas cede lugar ao diálogo e ao compromisso coletivo no ambiente escolar, fortalecendo a busca por igualdade, autonomia, participação e, sem dúvidas, de uma democracia real (DOURADO, 2006).

Pelo trabalho realizado foi possível aprimorar a ideia de fortalecimento das lideranças estudantis, aproximando-os de uma construção do exercício da cidadania pautada em princípios democráticos (DOURADO, 2006). Suscitou-se ainda a possibilidade de reabertura do grêmio estudantil como uma ferramenta de organização, reivindicação e luta pelos interesses coletivos dos estudantes (PARO, 2000; LÜCK, 2013; ABRANCHES, 2006). Tais discussões foram encabeçadas nas formações e seguem a todo vapor pelos estudantes, mediante a realização de reuniões entre as lideranças de turmas.

Portanto, partindo da proposta inicial desenvolvida no estágio, tornou-se possível a realização de outras formações pelos estudantes, para outros estudantes, na continuidade da experiência, multiplicando as discussões da gestão democrática na escola pública. Desse modo, os estudantes, agora chamados de multiplicadores, realizaram dois encontros formativos, próximos à data da eleição, com seus respectivos colegas de classe, trabalhando o material didático produzido sobre o tema. Logo, apesar das condições fragmentadas no processo eleitoral daquela escola, a continuidade da proposta, assumida agora pelos estudantes, mostra-se como um ganho positivo no sentido do aflorar de posicionamentos e intencionalidades críticas, na compreensão do papel de cada sujeito na transformação social e no engajamento em lutas próprias. De certo modo, afirmam-se estes como significativos para a classe estudantil, desde o conhecimento obtido até a formação de lideranças, processos ainda atípicos na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar os resultados obtidos no estudo, foi possível vislumbrar que a prática da gestão democrática ainda permanece como algo utópico (PARO, 2000), uma vez que se percebe a influência de interesses particulares sob os coletivos. De igual modo, o processo de eleição de diretores, a exemplo da realidade escolar observada, ocorre como mera exigência governamental, não sendo, de fato, um momento de construção coletiva e oportunização do direito democrático-participativo. Assim, a



inexistência de demais chapas concorrentes ao cargo poderá justificar-se na descrença do processo pelos atores educacionais, enfraquecendo uma possibilidade do aflorar democrático. Aos estudantes, percebe-se uma atuação limitada no sentido do engajamento social, executando decisões tomadas por outras pessoas. Revela-se ainda uma prática deficitária que implica relações autoritárias nos processos educacionais.

Também é possível, rompendo com as problemáticas descritas, validar a aplicabilidade de propostas interventivas que promovam a reflexão, articulação e transformação da realidade, buscando identificar os desafios, equacionar alternativas e sinalizar avanços para a democratização real dos processos educacionais. Justifica-se que a democracia na escola não se trata de uma “fórmula mágica” e/ou “receita”, mas sim de um processo de (des)construção, assimilação e ação das demandas em detrimento dos interesses coletivos. Portanto, um longo caminho está posto à frente, necessitando de esforços – individuais e coletivos – para o seu alcance. Eis a lógica da efetivação da gestão democrática na escola pública (PARO, 2000; DOURADO, 2006).

Desse modo, o estudo proporciona a reflexão do processo de eleição na escola pública, ocorrendo ainda sob os moldes fragmentados do controle e regulação. Mudar esta condição constitui uma necessidade mediante a garantia do campo de direitos, especificamente, do preceito democrático na educação. A experiência serve de moldes a outras realidades, uma vez que sinaliza um percurso em que, por meio de uma parcela de estudantes (das lideranças de turmas), é possível alcançar todos os demais. Este caminho, proporcionado pela formação de multiplicadores, tende a contribuir na disseminação de inúmeras outras temáticas importantes, porém, secundarizadas mediante os problemas e ações ideológicas na educação, principalmente, em tempos de crise, desmontes e retrocessos no campo público (SAVIANI, 2018).

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar**: espaço de participação da comunidade. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2006 (Coleção questões da nossa época).

CAIRES, José Carlos. Competências e formação de gestores multiplicadores. *In*: **VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. CONVIBRA, 2010, p. 1-18. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1115.pdf Acesso em: 21 set. 2020.



DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Vol. 6. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada**: administração, supervisão e orientação educacional. 29ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2ª ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**: pensamento educacional. Vol. 6, nº 14. Universidade Tuiuti do Paraná, 2011, p. 36-50. Disponível em:
<https://seer.utp.br/index.php/a/issue/view/V.6%2C%20N%C2%BA%2014%20%282011%29> Acesso em: 23 set. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

SAVIANI, Dermeval. Política educacional no Brasil após a ditadura militar. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 18, n. 2, 2018, p. 291-304. Disponível em:
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8652795> Acesso em: 21 set. 2020.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. Avaliação educacional ou política de resultados? **Educação & Formação**, Fortaleza, v. 5, n. 15, set./dez. 2020, p. 1-24. Disponível em:
<https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/2951> Acesso em: 15 set. 2020.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; OLIVEIRA, Lílian Aquino. Concepções de Gestão Educacional: práticas e desafios no interior da Amazônia. **EDUCA – Revista Multidisciplinar em Educação**, Porto Velho, v. 7, n. 17, p. 232-256, jan./dez., 2020. Disponível em:
<http://www.periodicos.unir.br/index.php/EDUCA/issue/archive> Acesso em: 16 set. 2020.

Sites Consultados:

KÄFER, Paulo R.; MIKULSKI, Jaqueline C. Mka Plus. O que é a formação de multiplicadores? In: **Mka Plus**, Blog Pessoal, 2015. Disponível em:
<http://www.mkaplus.com.br/blog/multiplicadores-e-facilitadores-de-treinamento/o-que-e-formacao-de-multiplicadores> Acesso em: 19 set. 2020.