

Instituto Unibanco

Gestion scolaire pour l'équité : des chemins pour une éducation antiraciste

| Brésil |

traduit par Déborah Spatz

Gestion scolaire pour l'équité : des chemins pour une éducation antiraciste

A partir de la promulgation de la Constitution de 1988, l'Éducation de Base publique

du Brésil a vécu une série d'avancements. Pas assez rapides et intenses pour garantir jusqu'aujourd'hui le droit de toutes et de tous, mais ce sont des avancements.

L'exemple qui démontre fortement ce progrès est celui de l'Enseignement Primaire, qui a réussi à être pratiquement universel et avec des indicateurs qui suivent une trajectoire ascendante de manière consistante. En 2018, par exemple, 98% des élèves de 6 à 14 ans étaient inscrits dans l'année/le niveau adéquat à leur âge¹ *TODOS PELA EDUCAÇÃO*; EDITORA MODERNA, 2019, p. 30.. Et l'Indice de Développement de l'Éducation de Base (Ideb) des années initiales² Principal indicateur de qualité de l'éducation au Brésil, l'Ideb a été créé en 2007 et réunit les résultats de deux concepts: le flux scolaire et les moyennes des résultats dans les évaluations. Il est calculé à partir des données sur l'approbation scolaire, obtenus lors du Recensement Scolaire et des moyennes des résultats dans les

évaluations de l'Institut National des Études et Recherches sur l'Éducation Anísio Teixeira (Inep) - le Système d'Évaluation de l'Enseignement de (Saeb) pour les unités de fédération et pour le pays, et la Prova Brasil, pour les municipalités. de cette étape de l'enseignement dans le réseau public a atteint les 5,5 en 2017, étant parti de 3,6 en 2005³ TODOS PELA EDUCAÇÃO; EDITORA MODERNA, 2019, p. 64. - suivant la direction d'objectif défini pour le pays, qui est de 6,0, qui doit être atteint en 2021.

Malgré cela, le pays porte encore et rénove annuellement beaucoup de ses dettes historiques. Un taux d'analphabétisme élevé (en 2018, 6,8% de la population de 15 ans ou plus était encore analphabète)⁴ Ibidem, p. 81., les indices d'évasion, d'abandon et de distorsion âge-niveau continuent à être élevés (sur 100 élèves qui entrent à l'école, seulement 64 terminent le premier cycle à l'âge attendu)⁵ Ibidem, p. 16. et le niveau d'apprentissage du Premier Cycle est bas et stagnant (Ideb du réseau public dans la dernière étape de l'Enseignement de Base est parti de 3,4, en 2015 et a seulement atteint 3,8, en 2017, se maintenant loin de l'objectif)⁶ Ibidem, p. 64. sont des exemples catégoriques.

Plus grave encore est la situation lorsqu'on observe les données à la loupe de la différenciation, comme celles de race, de genre, de territoire, etc.

La loi de Directrices et Bases de l'Éducation Nationale (Loi n° 9.394/1996), cohérente et basée sur des contentions et des pactes internationaux, indique ces défis. En plus de ça, les altérations qui ont été faites renforcent les engagements. L'inclusion de l'Éducation Infantile et de l'Enseignement Secondaire comme étapes obligatoires (Loi n° 12.796/2013), l'enseignement de l'histoire et de la culture afro-brésilienne et indigène sont également des impératifs (Lois n° 10.639/2003 et n° 11.645/2008) ainsi que l'établissement du Fond de Maintient et de Développement de le Premier Cycle d'Enseignement et de la Valorisation des Professionnels de l'Éducation (Fundeb) (Lois n° 9.424/1996 et n° 11.494/2007) - qui permettent, même en ayant besoin d'améliorations, d'ajouter le financement de l'éducation publique du pays - sont des exemples structurants qui devraient renforcer les chemins d'avancements.

Malgré cela, le contexte actuel - de remise en question des valeurs plurielles et démocratiques qui ont créé la base des avancements faits durant les trois dernières décennies et d'aggravation des conditions objectives de proposition de l'éducation publique, face à la crise économique - rend les chemins de confrontation des problèmes que l'éducation publique brésilienne n'est pas parvenue à surmonter, encore plus nombreux en défis. Principalement, la nécessité de priorisation et de focalisation des actions en faveur des populations qui historiquement sont discriminées et exclues.

Dans ce contexte, provoqué par le thème de cette édition de *Periferias* (La puissance et les défis de l'école publique) et en cohérence avec notre engagement institutionnel de valorisation de l'enseignement secondaire public, ce texte va débattre des inégalités, principalement raciales, de l'Enseignement Secondaire public et de comment la gestion, à partir de la conception de l'Institut Unibanco, peut contribuer à sa confrontation.



Photo: Instituto Unibanco

II

Gestion et la confrontation des inégalités

Trait structurel de la société brésilienne, résultant d'un long processus socio-

historique⁷Voir Ramos (1958); Nascimento (1978), Hasenbalg (1979), Gonzalez e Hasenbalg (1982); Hasenbalg e Silva (1988); Henriques (2011); Carneiro(2011); Carone et Bento (2014), le racisme est renforcé et reproduit dans l'éducation publique, soutenu par le hiatus qui distancie les niveaux de garantie des droits entre les populations blanche et noire

- de l'accès à la conclusion avec succès.

À partir du découpage de race, il est possible d'observer cette grande différence dans tous les indicateurs éducationnels. Les données à suivre abordent seulement l'Enseignement secondaire et peuvent être trouvées et analysées à l'Observatoire d'Éducation, développé par l'Institut Unibanco (observatoriodeeducacao.org.br).

Le taux d'approbation parmi les élèves blancs a été de 84,4%. De l'autre côté, parmi les élèves noirs, 80,1%. Si on observe la réprobation, il y a aussi une différence ; 10,3% parmi les blancs et 11,9% parmi les noirs. Tout comme dans les deux indicateurs de rendement, le pourcentage d'abandon entre les jeunes noirs (7,9%) et les blancs (5,2%) est inégal⁸.
Élaboré par l'Institut Unibanco avec pour base les informations du Recensement Scolaire - Situation finale 2018, INEP..

Comme l'une des principales conséquences du manque d'accès, des réprobations et de l'abandon, le retard scolaire montre la taille de cette inégalité. Il est mesuré par le taux de distorsion âge-niveau, qui est la part des élèves ayant deux ans ou plus de retard par rapport à l'âge idéal de fréquentation de l'étape de l'enseignement. Pour les élèves noirs, ce taux était de 21,1% ; pour les blancs, 11,3%⁹.
Élaboré par l'Institut Unibanco avec pour base les informations du Recensement Scolaire 2018, INEP..



Si on observe la compétence, la différence continue. Les élèves noirs ont eu une note moyenne dans le Système d'Évaluation de l'Enseignement de Base (Saeb) de 256, alors que les étudiants blancs ont atteint la note de 270¹⁰.
Élaboré par l'Institut Unibanco avec pour base les informations du Saeb de 2017, INEP..



Les notes en Langue Portugaise et en Mathématique du Saeb varient de 0 à 500 points. Pour comparer les disciplines et savoir si les élèves ont obtenu un bon niveau d'apprentissage, il est possible d'analyser la distribution des élèves dans les standards de réussite des épreuves. Sur l'échelle Saeb, les standards : sous la base, de base, adéquat et avancé. Etre blanc ou noir ne devrait pas être une condition pour un résultat meilleur ou pire. Malgré cela, 44,9% des étudiants noirs se retrouvaient sous le niveau de base en Langue Portugaise, alors que ce pourcentage était de 33,5% parmi les blancs¹¹ Élaboré par l'Institut Unibanco avec pour base les informations du Saeb de 2017, INEP., par exemple.

Source: Élaboré par l'Institut Unibanco avec pour base les informations du Saeb de 2017, INEP.



Avec tout ça, seul 38,9% des élèves noirs ont conclu l'Enseignement Secondaire à l'âge attendu (19 ans). Parmi les élèves blancs, d'un autre côté, ce pourcentage est de 53,9%¹² Recherche nationale par Échantillon de Domiciles - Pnad, IBGE. Disponible sur: <<https://educacaoemnumeros.observatoriodeeducacao.org.br>>. Accédé le 10 oct. 2019. .

Il n'est pas possible de lutter contre un tel problème sans stratégie, traduite en un plan conscient, consistant, systémique et qui avance en surmontant des problèmes antérieurs. Cela signifie que, la gestion, dans la vision de l'Institut Unibanco, est la condition nécessaire, même en étant insuffisante, pour promouvoir le bon en avant de qualité dont le Brésil a besoin de faire dans l'éducation, en cherchant à combattre l'inégalité dans laquelle le pays se trouve.

La gestion est un concept disputé, qui assume différents sens selon la perspective adoptée¹³ OLIVEIRA; MENEZES, 2018.. Dans notre vision, « la gestion est un processus

organisateur et mobilisateur d'efforts, pour qu'une donnée objective soit atteinte ». Ainsi, son importance est structuratrice. « Sans organisation, articulation et mobilisation autour d'objectifs communs, comment savoir vers où nous voulons aller et vérifier si nous y parvenons ? La gestion apporte de l'intention pour les efforts et la direction prévue pour le changement. »¹⁴ INSTITUT UNIBANCO, 2019.

Pour l'Institut Unibanco, le grand facteur d'impulsion, déjà vérifié dans des expériences internationales, est le renforcement d'une culture pour l'avancement dans l'éducation. « Bien souvent, il n'est pas simple de reconnaître que ce qui se pratique depuis des années peut ne pas être le meilleur pour les élèves et que des améliorations sont nécessaires. Des programmes qui ne considèrent pas le défi d'apprendre de nouvelles choses et l'importance de l'intégration entre les instances pour regarder l'implantation des politiques publiques ne seront pas des réussites. Il est fondamental que l'environnement soit propice à la construction collective de connaissance, valorisant la diversité des perspectives et les processus de décisions délibératifs. »¹⁵ Ibidem

De cette façon, le modèle de gestion préconisé par l'Institut Unibanco est tourné vers la recherche intentionnelle et conséquente de meilleurs résultats éducationnels et également de la garantie de conditions pour une Avancé Continue. Cette perspective se structure sur trois piliers.

Le premier est de ne pas perdre de vue l'objectif de développement des élèves dans leur quotidien, libérant du temps pour la gestion pour se dédier à l'organisation de l'enseignement et à l'adoption d'autres pratiques ayant un plus grand potentiel pour atteindre positivement les enfants et les jeunes.

Ainsi, le développement intégral des élèves doit se trouver au centre du processus éducatif. « Nous considérons comme le développement intégral celui qui viabilise des expériences d'apprentissage capable de préparer les jeunes pour la vie adulte, agissant dans de multiples dimensions : physiques, intellectuelle, sociale, émotionnelle, symbolique. C'est par cela que l'énergie et les efforts des écoles et des réseaux d'enseignement doivent être

canalisés. »¹⁶ INSTITUTO UNIBANCO, 2019.

Il est également fondamental de maintenir une attitude ouverte et analytique face à la pratique et considérer de manière critique ce qui est en train d'être fait. « Apprendre à faire de façon différente demande de l'étude, de l'échange et de l'expérience. Quand une nouvelle pratique est un succès, il est fondamental d'avoir de la discipline pour l'enregistrer et la disséminer. Ce sont ces attitudes d'apprentissage constant à partir de la pratique qui forment le deuxième pilier de l'Avancement Continu. »¹⁷ I Ibidem

Il revient aux autres instances qui composent ce réseaux, secrétariats et régionales, de construire un réseau d'orientations, de règles et de soutiens, qui doivent être cohérents en interne pour fonctionner. « Se responsabiliser signifie faire sa part de la manière la plus effective possible. »¹⁸ Ibidem

Avec une pratique des gestionnaires des différentes instances soutenues par ces piliers, l'Institut Unibanco prétend influencer les modèles d'élaboration et postérieurement, la culture de gestion, un point essentiel pour le combat de la discrimination qui maintient les résultats inégaux cités antérieurement. Sans la reconnaissance du racisme, par exemple, et sans l'antiracisme comme une valeur partagée entre ces acteurs, il sera très difficile d'avancer dans le sens de l'équité.

Cela signifie, probablement, acquérir et appliquer la connaissance de pratiques pédagogiques variées, qui puissent être appliquées aux diverses nécessités des élèves, luttera contre des inégalités de trait racial, mais ce n'est pas suffisant. Il est nécessaire se concentrer sur la réalité également à partir des caractéristiques d'identité, les reconnaissant, les valorisant et luttant contre tout ce qui les subjugue.

Ainsi, l'Institut Unibanco considère que, pour être réellement effective, la gestion en éducation (des réseaux, de l'école et de la propre salle de classe) doit considérer la diversité et les inégalités structurelles et historiques qui composent les écoles et le système d'enseignement comme un tout. Et seulement avec un regard attentif vers les processus qui

produisent les inégalités, le gestionnaire pourra proposer les conditions équitables de développement pour ses étudiants.

Pour promouvoir ce regard, stimuler un changement culturel est primordial, garantissant le respect des valeurs et basant les actions sur elles. L'une de ces valeurs est avoir de grandes attentes pour tous. « À partir du moment où le droit à l'éducation est universel, les éducateurs ainsi que les gestionnaires ont besoin de réellement croire en le potentiel que tous les étudiants portent en eux-mêmes et agir de manière à leur garantir les conditions pour leur développement, de forme indiscriminée. En plus de ça, il est nécessaire que l'affrontement des inégalités soit un sujet d'attention dans l'école, de forme que nous puissions concrètement promouvoir la justice scolaire. »¹⁹ INSTITUTO UNIBANCO, 2019.

Pour qu'un tel déplacement ait lieu, des efforts différenciés sont nécessaires au sein de toutes les écoles. Dans chaque salle de classe, par exemple, il est possible d'identifier des étudiants qui ont plus de difficultés dans certaines disciplines déterminées et des notes adéquates et excellentes dans beaucoup d'autres. L'école doit faire avec ces situations, chercher des alternatives précises, spécifiques pour que cet élève surmonte ces épreuves.

Dans ce contexte, l'une des barrières culturelles qui empêche cela, c'est le redoublement. Empêcher que l'élève puisse passer dans la classe supérieur à cause de deux ou trois mauvaises notes, tout en sachant que tout va bien dans les 15 autres disciplines, n'est probablement pas la décision la plus adaptée. En même temps, il faut s'attendre à ce qu'il améliore sa performance dans les contenus pour lesquels il n'a pas atteint le résultat attendu.

Les écoles qui fonctionnent très bien cherchent des alternatives, travaillent plus via des projets, ou commence à travailler de manière plus interdisciplinaire. Non pas parce que c'est quelque chose de supérieur techniquement, mais parce que des environnements dans lesquels les professeurs des différentes disciplines valorisent et travaillent ensemble pour aider à surmonter ces difficultés spécifiques.

Une autre valeur essentielle, c'est la diversité. « Accueillir la diversité culturelle, identitaire

et de pensée est démocratique, inclusif et puissant pour dessiner des solutions meilleures. Il ne faut pas s'arrêter devant les différences et les dissonances, mais les utiliser comme des forces de création. Pour cela, nous comprenons qu'il est nécessaire de reconnaître l'autre pour que nous puissions, alors, identifier l'existence de différentes perspectives culturelles, accepter ces différences et les coordonner. L'hétérogénéité doit être considérée. Il est important de rappeler que l'idéal d'avancement dans l'éducation est extensif à tous les élèves, indépendamment de la race, du genre et de l'environnement socio-économique. À partir du moment où l'éducation est un droit de l'Homme, personne ne peut en être délaissé. L'équité est une valeur inaliénable qui doit être poursuivie. »²⁰ Ibidem.

Ainsi, ne délaissé personne signifie croire que tous ont du pouvoir et, par conséquent, il est obligatoire de reconnaître et de valoriser les identités et les différences. Seulement de cette façon, les entendements discriminatoires et d'exclusion, déjà naturalisés par la société, seront combattus.

Un pas incontournable pour cela est de reconnaître la diversité comme une variable clé et de produire une logique de politique sociale à partir de cette plateforme. Mais ce n'est pas suffisant. L'école publique a également besoin de produire un agenda dans lequel cette reconnaissance est positive, dans lequel la diversité assume la centralité de la politique éducative brésilienne. Ainsi, il est nécessaire de produire une action affirmative, mais affirmative continue dans le processus.

Par conséquent, en se basant seulement sur les valeurs de grandes attentes pour tous ainsi que sur la valorisation de l'équité, la gestion de l'éducation publique réussira à être capable de vérifier, tout le temps, dans quelle mesure l'inégalité augmente ou non. C'est seulement ainsi qu'elle comprendra si elle dévie du vecteur de production d'un bien public, qui signifie atteindre l'excellence avec équité. Celle-ci est la vocation essentielle de l'école publique, produire l'excellence avec équité, c'est ce qui valorise, qui crée un champ de responsabilité publique avec les directeurs, les professeurs, avec la communauté scolaire et avec la société comme un tout. Et cette valorisation ne peut être mise en pratique que par l'école publique, républicaine et laïque.



III

Gestion pour l'équité : Promotion et recherche de solution

« L'efficacité exige le meilleur usage possible des ressources pour qu'il

soit possible d'en faire plus. L'efficacité concerne la réalisation de ce qui a été proposé, par exemple avoir des cours qui ont lieu, des élèves qui sont présents, des services qui sont rendus. Mais il ne suffit pas d'avoir des services qui soient rendus s'ils n'améliorent pas la vie des citoyens, et c'est à cela que fait référence le principe d'effectivité. L'effectivité dans l'éducation a lieu quand nous améliorons les résultats d'accès, de permanence, d'apprentissage et de développement intégral.

En plus de ça, le fait que l'administration publique se meuve par la promotion du bien commun apporte des nuances pour l'application des principes d'efficience, d'efficacité et d'effectivité, qui doivent être combinés aux valeurs d'équité et de justice. Dans la gestion publique, on ne peut pas « atteindre de meilleurs résultats » si cela signifie maintenir ou gérer des inégalités sociales. »²¹ INSTITUTO UNIBANCO, 2019.

Dans cette perspective, aujourd'hui, la gestion de l'éducation au Brésil doit continuer à avancer pour trouver des chemins qui la mènent à l'effectivité, à l'amélioration des résultats éducationnels, et qui en même temps luttent et diminuent les inégalités.

Grâce aux 17 ans de la Loi n° 10.639/03, nous avons une génération de personnes passée par l'école, de l'Éducation Infantile au Secondaire, sous un nouveau paradigme, qui, même s'il existe, n'a pas encore combattu de nombreux défis pour se concrétiser. La faible institutionnalité de ce marqueur légal et de ses directrices respectives est encore un nœud auquel de nombreuses écoles font face.

Dans ce sens, soutenir des pratiques de gestion scolaire tournées vers la réduction des inégalités raciales et la valorisations de la diversité est nécessaire et urgente, puisque les recherches à propos de l'éducation pour les relations ethno-raciales montrent qu'il y a une faible participation des gestionnaires dans les actions liées à cette thématique, provoquant ainsi, une fragilité dans l'implantation des marqueurs légaux pour l'éducatons des relations ethno-raciales dans les établissement d'enseignement. L'argument, qui dit qu'il ne faut pas seulement reconnaître l'existence du racisme et réaliser des activités ponctuelles et isolées à propos de la culturel et de l'histoire africaine et afro-brésilienne, est également toujours plus présent dans la narrative de développement des mouvements sociaux et des chercheurs qui travaillent sur ce thème. Cette discussion doit organisée le projet politique pédagogique de l'école.

Pour cela, au cours des cinq dernières années, l'Institut Unibanco investit dans l'interlocution avec des organisations de la société civile qui ont une légitimité et des actions articulées pour la lutte des inégalités raciales présentes dans le contexte scolaire, visant la promotion et la garantie des droits de tous et de chacun, comme explicité au long de ce texte.

Dans le cadre de cette articulation, comme une stratégie d'intervention institutionnelle, nous avons lancé, en partenariat avec Baobá - Le Fond pour l'Équité Raciale et l'Université Fédérale de São Carlos (UFSCar), deux éditions de **l'Avis public de Gestion Scolaire pour l'Équité - Juventude Negra** pour les écoles publiques et les organisations sociales de tout le pays, avec l'objectif de contribuer au développement et à l'implantation des pratiques inspirées de la gestion scolaire dans la thématique des relations ethno-raciales. Il est important de souligner que, en plus du partenariat cité, nous dialoguons avec d'autres acteurs importants dans ce débat²² L'institut Unibanco dialogue également, il soutient et

implante des actions en partenariat avec l'Association Brésilienne de Chercheurs/Chercheuses Noir(e)s, l'Institut Maria et João Aleixo et le Centre d'Études des Relations de Travail et d'Inégalités..

L'avis public de Gestion Scolaire pour l'Équité - Juventude Negra a déjà réglé, au total, 20 projets dans des régions de tout le pays au cours de ses deux éditions (2014/2015 et 2016/2017). Les écoles, avec les organisation de la société civile, ont proposé des actions de sensibilisation, de formations des professionnels de l'éducation, des changement de programme, la mobilisation de la communauté scolaire, l'engagement juvénile, la lutte contre les inégalités éducationnelles, la valorisation de la diversité et la reconnaissance des contributions sociales, culturelles, scientifiques et politiques des différents peuples pour la formation du Brésil.

1) Les initiatives indiquent des chemins pour l'action des écoles dans l'implantation de la thématique sans retirer la responsabilité et l'importance de l'articulation avec d'autres sphères, comme les secrétariats d'Éducation, les universités, les conseils, les mouvements sociaux, etc. Il y a des éléments qui dépendent de l'engagement des écoles, mais d'autres doivent être structurés par la politique publique éducationnelle. L'investissement dans une politique publique de formation de professeurs orientée vers les relations ethno-raciales est indispensable.

2) Les contextes scolaires plus affirmatifs et démocratiques de gestions permettent l'implantation d'actions plus enracinées et qualifiée par rapport au débat racial. De tels contextes plus inclusifs dépendent, néanmoins, particulièrement de professeurs et de gestionnaires avec un plus grand répertoire et/ou de militance dans l'agenda des relations ethno-raciales, qui sont, parfois, rares dans le contexte scolaire. Une éducation antiraciste exige une action quotidienne et directe dans le renforcement du dialogue et dans la lutte contre les pratiques culturelles qui exclues, dans et hors de l'école. À cause de cela, augmenter le nombre d'acteurs appropriés dans les discussions à propos des relations raciales (en impersonnalisant le débat) est une tâche plus que nécessaire.

3) Les discussions à propos de la question africaine et afro-brésilienne doivent être

insérées dans le Projet Politico-Pédagogique (PPP) de l'école et dans les programmes pédagogiques de toutes les disciplines. Les actions doivent considérer les marqueurs légaux qui situent la diversité comme le principal fil directeur de l'éducation, et ainsi, le processus de construction du PPP, en plus d'être collectif, doit comprendre un diagnostic consistant à propos des jeunes qui composent l'unité scolaire. L'utilisation de données et d'évidences à propos de ces élèves, filles et garçons, est fondamentale pour la structuration de plans d'actions consistants et effectifs.

4) En organisant des propositions pédagogiques, l'institution doit établir des lignes directrices pour valoriser la diversité et empêcher la discrimination ethno-raciale et de sexe, ainsi que promouvoir l'intégration de la participation des savoirs des familles dans les différents événements scolaires. Comment on le sait, le sens donné à l'éducation tend à augmenter quand l'élève, fille ou garçon, se reconnaît, dans le contenu, dans le format des activités et même dans les possibilités d'occupation de l'espace scolaire.

Les apprentissages partagés ci-dessus n'épuisent pas les possibilités, ils indiquent, néanmoins, dans quelle mesure la gestion scolaire peut être un vecteur pour la construction d'un espace scolaire démocratique et pluriel. L'école publique doit connaître la force de la diversité. Mais pas seulement. Elle doit s'engager quotidiennement dans le développement d'actions tournées vers la réduction des inégalités structurantes, produisant l'action affirmative continue dans le processus éducationnel.

| Références |

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CARONE, I. & BENTO, M. A. S. (Orgs.). (2002). **Psicologia social do racismo**. Petrópolis: Vozes, 2014.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. RBPAAE - v.27, n.1, p. 109-121, 2011.

HASENBALG, Carlos A. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HASENBALG, Carlos A.; SILVA, Nelson do Valle. **Estrutura social, mobilidade e raça**. Rio de Janeiro: Vértice: Iuperj, 1988.

HENRIQUES. Ricardo. **Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90**. Texto para discussão nº 807, IPEA. Rio de Janeiro, 2001.

INSTITUTO UNIBANCO. **Jovem de Futuro: Conceitos, ações e teoria da mudança**. 2019. No prelo.

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. **Lugar de negro**. São Paulo: Marco Zero, 1982

OLIVEIRA; MENEZES. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876>. Acesso: 31 de out. de 2019.

TODOS PELA EDUCAÇÃO; EDITORA MODERNA. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2019**. São Paulo, 2019.

RAMOS, A. G. **A Redução Sociológica. [1958]**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996.