



O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR: AS CONTRIBUIÇÕES E OS DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR

Francisca Angerline de Lima da Silva

Professora-Formadora de Professores de Ciências na Rede Municipal de Acarape-CE,
Mestre no Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis
(MASTS/UNILAB)

E-mail: angerlinelima@hotmail.com

Anderson Assis Ribeiro da Silva

Discente do Mestrado Profissional em Ensino e Formação Docente
Programa Associado de Pós-Graduação (PPGEF/ UNILAB-IFCE)

E-mail: assis_anderson@yahoo.com.br

Marta de Assis Barbosa

Graduada no Curso de Pedagogia (UECE)

E-mail: marrtabbarbosa@yahoo.com.br

Virginia Neta Lima Pereira

Professora-Formadora de professores de Matemática da Rede Municipal de Acarape-CE, Mestre no Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis (MASTS/UNILAB)

E-mail: virginia.neta.lima@gmail.com

Resumo

O gestor escolar tem o papel de gerir, administrar, conduzir uma instituição de ensino com eficiência. Dessa forma, são agentes articuladores e mediadores de práticas, além de ter a importância de promover o trabalho coletivo. A pesquisa tem como lócus a E.E.F Padre Antônio Crisóstomo do Vale (E.E.F PACV), escola pública de Fundamental II, situada no município de Acarape, Ceará. Objetiva-se nesta pesquisa analisar as contribuições e os desafios no papel do diretor de uma escola pública no município de Acarape, Ceará. O objeto de estudo ora proposto está relacionado à experiência docente no município de Acarape, a partir do referencial de professora, lecionando a disciplina de Ciências e Matemática, assim como as vivências do cotidiano escolar. Dessa forma, sento-me instigada a pesquisar e a aprofundar estudos sobre a gestão escolar, especificamente, o cargo de diretor/a. A metodologia está ancorada na pesquisa de abordagem qualitativa de natureza básica. Quanto ao gênero da pesquisa é teórico-empírica, pois trabalha com a bibliografia, mas trabalha o objeto em lócus, utilizando-se documentos e entrevista. O diretor é quem administra a unidade escolar, de tal forma que todos os envolvidos promovam e sejam responsáveis pelo crescimento da educação, sua contribuição na liderança é que o ambiente se torne harmonioso e que todos se sintam motivados e engajados em atingir resultados. Os desafios são inúmeros, o desejo de todos é uma educação de qualidade como prioridade, mas para que isso aconteça se faz necessário o envolvimento de todos.

Palavras-chave: O papel do diretor. Contribuições. Desafios. Gestão Escolar.

Introdução



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

O gestor escolar tem o papel de gerir, administrar, conduzir uma instituição de ensino com eficiência. Dessa forma, são agentes articuladores e mediadores de práticas, além de ter a importância de promover o trabalho coletivo, com a participação integral dos envolvidos, e assim, juntos alcançarem os objetivos educacionais, com isto, se faz necessário que o profissional esteja preparado para exercer um papel tão importante na melhoria da qualidade educacional.

Em sintonia, os autores Martins e Brocanelli (2010, p. 81) “gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais das escolas”. Diante do exposto, justifica-se a presente pesquisa para analisar as contribuições e os desafios que vem sendo vivenciadas/os no papel do diretor de uma escola do municipal de Acarape, Ceará.

Dessa forma, referenciada em questões teóricas até aqui abordadas, propõe-se como questão de pesquisa, alinhada com o objeto de estudo, o que segue: Quais as contribuições e os desafios vivenciados no papel de diretor de uma escola pública de ensino Fundamental II no município de Acarape-CE?

Atualmente, com a complexidade do mundo moderno, a escola, depende muito do gestor – o diretor – que precisa estar altamente especializado para gerir todo o conjunto escolar, além de manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos, seja físico, sócio-político, relacional, material e financeiro (MARTINS; BROCALLI, 2010).

Sendo assim, o diretor é fundamental no desenvolvimento da educação e na contribuição para o crescimento de uma educação de qualidade. A pesquisa tem como lócus na E.E.F Padre Antônio Crisóstomo do Vale (E.E.F PACV), escola pública de Fundamental II, situada no município de Acarape, Ceará. Sendo assim, objetiva-se nesta pesquisa analisar as contribuições e os desafios no papel do diretor de uma escola pública no município de Acarape, Ceará.

O objeto de estudo ora proposto está relacionado à experiência docente no município de Acarape, a partir do referencial de professora, lecionando a disciplina de Ciências e Matemática, assim como as vivências do cotidiano escolar. Dessa forma, sento-me instigada a pesquisar e a aprofundar estudos sobre a gestão escolar, especificamente, o cargo de diretor/a.



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

Aliada a motivação exposta, tal objeto de estudo se relaciona também com o percurso acadêmico no curso de especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica na Faculdade Maciço de Baturité (FMB).

Metodologia

Para o desenvolvimento desse estudo, a metodologia foi embasada em uma investigação de abordagem qualitativa de natureza básica, na concepção de Bogdan e Biklen (1994) e Minayo (2004) de valorização do contexto, dos sujeitos e suas experiências, especificamente, na gestão escolar. Assim, foi utilizada como estratégias de aproximação com a realidade, além da pesquisa bibliográfica relacionada à pesquisa, a análise documental.

Quanto ao gênero da pesquisa é teórico-empírica, pois trabalha com a bibliografia, mas trabalha o objeto em lócus, utilizando-se documentos e entrevista, e é empírica no sentido de trabalhar a realidade. Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória, quanto aos objetivos e a problemática, baseada com fontes secundárias, tais como livros, artigos, dentre outras fontes publicadas e fontes primárias aquelas que não foram publicadas, como a entrevista.

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já publicado, tendo inclusive recebido tratamento acadêmico, a exemplo de livros e artigos científicos, revistas, dissertações, entre outros.

A análise documental encontra seu aporte na abordagem de Cellard (2008, p. 295), ao considerar que “[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador, [...] o uso de documentos em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social [...]”.

Para as entrevistas foi elaborado um roteiro de 07 (sete) perguntas, na qual o sujeito foi convidado a participar das discussões sobre o papel do diretor escola, seus desafios e as contribuições na gestão escolar. Com autorização do participante a fala foi gravada. Muitos autores consideram a entrevista um instrumento por excelência da investigação social. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação".

A entrevista estabelecida neste estudo é de cunho padronizado ou Estruturado. “É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 197).

Nessa perspectiva, uma pesquisa é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Referencial Teórico

O diretor escolar ocupa um papel relevante no cotidiano da escola, uma vez que cabe a ele a organização do trabalho, bem como gestar várias demandas administrativas, financeiras e humano. Faz-se necessário, definir que gestão é “[...] atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, os aspectos gerenciais e técnicoadministrativos” (LIBÂNEO et al, 2008, p. 318). Dessa forma, a direção coloca em ação as decisões adotadas no coletivo e dirige o trabalho escolar, de tal forma que funcione harmoniosamente. Libâneo (2004) descreve as atribuições do gestor escolar, assim se posiciona:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Nestes pontos, o diretor desempenha um papel fundamental na organização coletiva do trabalho pedagógico da instituição de ensino, uma vez busca promover a função social e as peculiaridades da educação escolar, além de intencionar a ação educativa. Assim, o diretor exerce o papel de líder dentro da escola, buscando desenvolver e administra certas atribuições, além de coordenar a equipe para juntos alcançar os objetivos da instituição. Em sintonia, as autoras Almeida e Teixeira (2004, p. 28), aborda sobre as responsabilidades do diretor, assim se posiciona:

Como autoridade escolar, o diretor é o responsável por tudo o que acontece na escola, sendo seu representante legal e a pessoa que personifica a instituição. O diretor como educador, deve conhecer a atividade técnica executada pela equipe que está sob o seu comando e também participar das atividades-fim de sua instituição.

O diretor se configura como o principal responsável por tudo que acontece no ambiente escolar. Com isso, o diretor precisa desenvolver um trabalho pautado no dinamismo e na coletividade, a qual envolve traçar metas e objetivos, juntamente com sua equipe, de forma que todos os envolvidos compreendam a importância e o compromisso com o trabalho da escola. A busca por suprir todas as necessidades e garantir uma liderança positiva deve ser constante, além da motivação para que todos realizem um trabalho excelente.

Diante do exposto, a autora Luck (2004) revela em seus estudos, questões sobre a responsabilidade e o papel do diretor, o que segue:

É o diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenado todos os esforços neste sentido e controlando todo os recursos para tal (LUCK, 2004, p. 32).

Em concordância, o diretor deve sempre está atento e atualizado. Assim, deve cumprir e conhecer bem a Lei de Diretrizes e Bases (LDB - Lei Federal nº9394/96); as Constituições Federal e Estadual; o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal

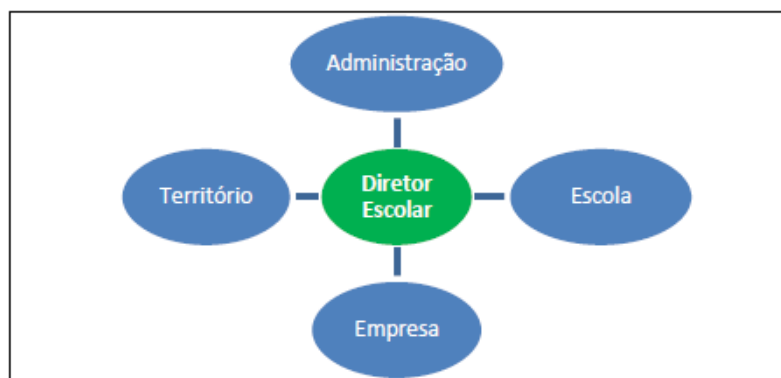


Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

nº 8069/90) em seus artigos 17, 18, 53, 54, 55, 56, 57,58 e 59; a Lei Orgânica do Município em que estiver trabalhando ou atuando; os Conselhos: Nacionais, Estadual e Municipal de Educação; o Regimento Escolar; a Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola em que estiver em exercício; o Regimento Interno e Consolidação das Leis Trabalhista. O gestor deve cumprir as normas do Estatuto do Magistério; o Estatuto do Funcionário Público e as Normas Internas das Secretarias Estaduais ou Municipais da Educação (ALMEIDA; TEIXEIRA, 2004).

Barroso (2012) analisou o contexto de atuação da gestão escolar, sintetizando os “mundos” do diretor conforme o esquema a seguir:

Figura 4: Os “mundos” do diretor.



Fonte: Barroso, 2012.

Segundo o autor, o diretor escolar se encontra, atualmente, no centro de quatro dimensões referenciais para realizar a gestão escolar, a saber: administração, escola, empresa e território. Na dimensão Administração o diretor representa o elo entre a administração educacional central e a escola; na dimensão Escola o diretor é o representante dos demais, o primeiro entre os iguais; na dimensão Empresa o diretor representa o gestor de empresas, que deve se preocupar com a eficiência e a eficácia dos resultados; na dimensão território, o diretor é o negociador político, que se conecta com as especificidades e demandas locais (BARROSO, 2012).

O diretor transita entre estes “mundos” para realizar seu trabalho. Assim, a dimensão empresa é a garantia da aprendizagem dos educandos, e o diretor que é o administrador é o responsável pela eficiência e eficácia da escola. Sendo um líder da instituição assumindo diferentes posicionamento e várias atuações.



Resultados e Discussão

Na perspectiva de melhor explorar o objeto de estudo e desvelamento do problema de pesquisa, fez-se recolher depoimentos do diretor de uma escola pública do município de Acarape. Escolheu-se por preservar a identidade da escola e do entrevistado.

Ao ser questionado em entrevista sobre quais as funções do diretor escolar, se posicionou:

Administrar de uma forma geral a unidade escolar, desde as condições estruturais às pedagógicas, fazer um gerenciamento de forma que todos se sintam envolvidos com o desenvolvimento da educação (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

Na fala do entrevistado o diretor é quem administra a unidade escolar, de tal forma que todos os envolvidos promovam e sejam responsável pelo crescimento da educação. O diretor compreende que cabe a ele a organização pedagógica e administrativa da escola. Em acordo com esses pressupostos, a autora Luck (2000, p. 16) enfatiza que “um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”.

Sabe-se que a direção é centralizada na figura do diretor, as decisões vêm de cima para baixo, muitas vezes, sem a participação coletiva. Dessa forma, o trabalho executado pelo diretor, integra e articula os vários setores dentro da escola (administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, entre outras) cabe ao diretor à função de articular todos estes aspectos com “práticas de gestão que visem à liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação” (LIBÂNEO, 2013, p. 179). Sobre as razões que o/a levou a querer ser diretor escolar, registra-se:

Na verdade, nunca tive nenhuma razão para ser diretor escolar, nem mesmo queria aceitar este cargo, mas com muita insistência acabei aceitando, porém acredito que uma boa razão seria o fato de encarar como um novo e grande desafio (DIRETOR ESCOLAR, 2019).



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

O entrevistado não teve nenhuma razão específica para ser diretor, geral é um cargo de confiança e que é uma escolha e convite realizado pelo prefeito da cidade. O diretor vem realizando o seu trabalho como uma forma de encarar o novo e grande desafio, entende-se que vem desenvolvendo um trabalho com entusiasmo e zelo. Os maiores desafios a serem enfrentados na função de diretor, verifica-se no relato:

Desafios existem e são muitos, que vão desde a estrutura física do estabelecimento escolar até as condições para que a labuta pedagógica diária culmine com objetivos exitosos, o que nem sempre é tão fácil de se conseguir (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

Evidencia que existem constantes desafios que são vivenciados diariamente no contexto escolar. O grande desafio é oportunizar espaço de participação, pois o processo de mudança para uma efetiva participação, principalmente dos pais, tem sido lento e cauteloso. Alguns gestores têm receio de abrir espaços para “a participação de todos os segmentos, pois existem divergências de concepção de educação e ouvir críticas, pensamentos e ideias diferentes do que pensa ser o correto, muitas vezes pode frustrar e desmotivar o gestor” (NUNES, 2012, p. 43).

Ao ser questionado de quais as maiores contribuições na liderança para esta escola, assim se posicionou:

Um verdadeiro líder é aquele que faz com que toda a estrutura pessoal se torne harmoniosa e que cada um se sinta responsável por atingir resultados, e, isso só seria possível se o gestor tiver um grande espírito de liderança nata (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

Assim, a sua contribuição na liderança é que o ambiente se torne harmonioso e que todos se sintam motivados e engajados em atingir resultados, sendo possível por meio de uma liderança que o líder tem a capacidade de influenciar pessoas positivamente a seguir e/ou fazer algo. Ao ser questionado quais são as contribuições para aprimorar a aprendizagem nesta escola, o entrevistado relata:

Melhorando as condições de estruturas físicas da escola, sempre procurando projetos pedagógicos de melhorias de aprendizagens, diálogos com os alunos no sentido de orienta-los e incentivar a sempre estudar com objetivos de serem cidadãos críticos pensando em seu futuro (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

Em sintonia, as autoras Pereira, França e Fantini (2008, p. 15) abordam que “o gestor tem como principal contribuição para a organização dos espaços enquanto espaço



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

físico e espaço relacional, desenvolver nos professores, nos funcionários, nos pais e na comunidade o sentimento de pertença à escola”. O entrevistado explica como é visto o trabalho escola-família-comunidade na escola, assim relatou:

Esta relação escola – família- comunidade não se torna fácil em virtude da grande transformação social que vem passando as famílias brasileiras, mesmo com muitas dificuldades tentamos o máximo que essa interação aconteça, para isso fazemos sempre reuniões de pais e direção, pais e professores e temos ainda projetos que envolve toda a comunidade escolar (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

Não é fácil envolver os pais nesse processo educacional, porém sabe-se que a participação dos pais é de fundamental importância para o bom desempenho escolar e social dos estudantes. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no seu artigo 4º discorre:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à liberdade e a convivência familiar e comunitária. (BRASIL, 1990).

E ainda, o dever da família com o processo de escolaridade e a importância de sua presença no contexto escolar também é reconhecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que no seu artigo 1º aborda, o seguinte discurso:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisas, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (BRASIL, 1996).

A educação vem passando por várias mudanças e a escola vem assumindo outras responsabilidades, a família muitas vezes não participa da vida estudantil do estudante, ficando a cargo a responsabilidade só da escola. Na função de diretor, o que acredita ser necessário ainda para alcançar uma gestão ideal, abordou:

O apoio das autoridades competentes de forma que coloquem em primeiro plano a Educação” (DIRETOR ESCOLAR, 2019).

A educação precisa ser vista como prioridade, fica evidente na fala do entrevistado essa necessidade de maior apoio das autoridades, que a educação seja trabalhada como o primeiro plano. Entretanto, na realidade não é isso que ocorre, as escolas com espaço sucateados, sem investimento na estrutura física, sem investimento



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

em laboratório de informática, de ciências e sem biblioteca equipada, às vezes, surge até mesmo a falta de cadeira, merenda de qualidade.

Dessa forma, são muitas demandas e o diretor tem que fazer o seu melhor com o pouco ou quase nada que tem, o grande problema da educação é a falta de investimento, a sociedade precisa se dar conta que isso é inaceitável, não é só garantir a vaga na escola, mas garantido a permanência e uma escola/educação de qualidade.

Considerações finais

O diretor escolar é mais que um cargo administrativo, fica evidente nesta pesquisa que cabe a ele a efetividade de um ensino de qualidade, democrática e participativa, além disso, é um líder que deve envolver todos no trabalho, onde todos os envolvidos, independente do papel que desempenhe dentro da instituição, acreditem no seu próprio valor quanto pessoal e profissional para o crescimento escolar.

A pesquisa ora proposta teve a intenção de analisar como o gestor, que é o responsável legal da escola, trabalha para garantir o melhor funcionamento da mesma, quais as contribuições e os desafios. É notório o quanto é necessário o gestor estar preparado para administrar da melhor maneira seu trabalho, com competências e habilidades na área de gestão, além de conduzir a equipe no melhor caminho na busca dos objetivos da escola e alcançar uma educação de qualidade.

Evidenciou que grande desafio é oportunizar espaço de participação, pois o processo de mudança para uma efetiva participação, principalmente dos pais, tem sido lento e cauteloso na E.E.F Padre Antônio Crisóstomo do Vale.

Os desafios são inúmeros, o desejo de todos é uma educação de qualidade como prioridade, mas para que isso aconteça se faz necessário o envolvimento de todos, é preciso um trabalho coletivo. É necessário que o diretor seja atento e que envolva a comunidade local na administração da escola.

Portanto, a função social da escola é a de formar cidadãos capazes, atuantes e competentes para viverem em sociedade e preparados para a vida profissional, para que isso aconteça é fundamental oferecer uma melhor qualidade de ensino, assim, precisa de sujeitos envolvidos e participativos nas ações e decisões.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Claudia Regina. Ribeiro; TEIXEIRA, Luciana Erminia Vieira. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa**. Lins, São Paulo, 2004.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96**. Brasília. MEC, 1996.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, e legislação correlata. Brasília, 2010.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BARROSO, J. **La dirección escolar: tensiones em el presente, desafios para el futuro**. Conferência proferida no III Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Zaragoza. 2012.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 2 ed. São Paulo. Ed. Nacional, 1968.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013

LIBÂNEO, José Carlos.; OLIVEIRA João Ferreira.; TOSCHI Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Ed. Petrópolis: Vozes. 2004.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MARCONI, Maria de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

MARTINS, Ana Paula Maioli.; BROCANELLI, Cláudio Roberto. **O papel do diretor de escolar frente aos novos desafios da gestão escolar.** Colloquium Humanararum, Presidente Prudente, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Sousa. (Org.). **Pequisa social – teoria, método e criatividade.** Petrópolis: vozes, 2004.

NUNES, Lucimari Alves. **Gestão escolar e a suas contribuições na construção da avaliação de qualidade.** UFSM, Sapucaia do Sul, Rio de Janeiro, 2012.

PEREIRA, Clara Augusta Cesário.; FRANÇA, Grazielle Rocha; FANTINI, Tania Sueli. **As contribuições do gestor escolar para a organização dos espaços nas escolas de educação infantil.** Portal dos psicólogos, AUPEX, 2008.