



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE JARDIM, CEARÁ

Carlos Alberto da Silva¹
Fábio Freire de Oliveira² (Prof. Dr. Orientador)
Maria Erlândia da Costa³
Pedro Alves Costa Neto⁴

RESUMO

O presente trabalho aborda a questão da gestão democrática no âmbito das escolas públicas e procura traçar um perfil do diretor administrativo das escolas municipais da cidade de Jardim, Ceará. O objetivo do estudo é compreender até que ponto a democracia deliberativa dentro das instituições de ensino e as competências e as habilidades dos gestores influenciam no processo de desenvolvimento da escola. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e de caso, realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado, com nove questões, onde foram colhidas informações relevantes para articulação com as ideias de diversos autores que abordam o assunto. A amostragem revelou que a maioria dos gestores é do sexo feminino, grande parte deles almeja fazer uma formação continuada, porém mal compreendem o conceito básico que legalmente institui sua profissão e como é definida a concepção de Gestão Democrática. A pesquisa revelou também que, em alguns casos, os gestores desconhecem as competências necessárias para a ocupação da função de diretor. Hipoteticamente, isso vai impactar diretamente na qualidade do ensino e, conseqüentemente, no desenvolvimento da sociedade. Destarte, é imprescindível que o Poder Público Municipal estabeleça critérios objetivos para a ocupação da função de diretor escolar, uma vez que, no Município citado, o cargo de diretor é ocupado de forma comissionada, sem o estabelecimento de pré-requisito de especialização para ocupação da função.

Palavras-chave: Gestão democrática, Escola, Educação

INTRODUÇÃO

A experiência que temos dentro da educação básica nos faz perceber que o objetivo maior da gestão escolar é desenvolver um projeto de educação com foco nos resultados. As

¹ Graduado em Educação Física pela Universidade Regional do Cariri – URCA - Especialista em Psicopedagogia Institucional- FIP- Faculdade Integrada de Patos - PB, Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica -FJN- Faculdade de Juazeiro do Norte, Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica no If Sertão – *Campus* Salgueiro–PE. Professor titular das Redes de Educação Básica do Estado do Ceará e do Município Jardim –CE. E-mail: caredfprofessor@gmail.com

² Licenciado em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestre em Ciências do Solo pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Doutor em Técnicas Energéticas e Nucleares/Fertilidade de solo-DEN na Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Professor efetivo do IF Sertão, *Campus* Petrolina, Zona Rural. E-mail: fabio.freire@ifsertao-pe.edu.br

³ Licenciada em História pela Universidade Regional do Cariri – URCA. Especialista em História e Sociologia - URCA - Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional – FJN - Faculdade de Juazeiro do Norte. Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica no If Sertão – *Campus* Salgueiro –PE. Professora titular das Redes de Educação Básica do Estado de Pernambuco e do Município de Jardim-CE. E-mail: landia.dacosta@hotmail.com

⁴ Bacharel em Direito pela Universidade Regional do Cariri- URCA. Técnico Ministerial no Ministério Público do Estado do Ceará. Especialista em Docência no Ensino Superior. Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica no If Sertão – *Campus* Salgueiro–PE. E-mail: pedroalcneto@hotmail.com



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



relações sociais e afetivas, o humanismo dentro dos espaços educacionais, quando se leva em conta esse modelo de gestão, tem ficado em segundo plano.

É notório que essa forma de compreender a escola é voltada para defender interesses incompatíveis com os anseios da classe trabalhadora, portanto, atendem as necessidades histórica e imediata da classe dominante. Desta forma, é relevante que o gestor contemporâneo possa demonstrar em seu trabalho que o papel da escola, a qual ele faz parte, busca resolver problemas enfrentados pela classe trabalhadora.

Assim, é relevante que esse gestor tenha em mente a importância de sua liderança no processo de motivação de sua equipe, que utilize suas habilidades e seu compromisso com a educação, com uma visão ampla de formar homens e mulheres que compreendam a sociedade em sua totalidade para, desta maneira, alcançar os objetivos e atingir suas metas, com ênfase, não apenas no conteúdo curricular, mas em um todo complexo e dinâmico, importante para a vida em sociedade.

Neste sentido, a pesquisa em questão busca traçar o perfil do gestor escolar e da gestão democrática da Rede Municipal de Ensino de Jardim, Ceará e lançar um novo olhar sobre o trabalho do diretor dentro das unidades escolares, respeitadas as características inerentes à ocupação desta função.

Assim, supõe-se que a dinâmica da gestão escolar não se refere apenas à questão organizacional e de infraestrutura, nem somente à distribuição da carga horária e planejamento com os professores. Precisa-se fazer um trabalho voltado também para a aglutinação dos laços afetivos entre os organismos colegiados da escola, como o conselho escolar, conselho de classe, grêmios estudantis, dentre outros, com o afã de desenvolver um projeto de desenvolvimento local, sem esquecer-se dos grandes temas de âmbito regional, nacional e internacional.

Uma sociedade que estuda e que opina quando se tem como referência bons trabalhos acadêmicos, transforma-se em uma sociedade crítica participativa e atuante, que, em sua concepção de povo, de nação ou de território, valoriza a educação e é capaz de compreender que o principal caminho rumo ao desenvolvimento perpassa pelo aprimoramento do ensino. Tal aprimoramento só será possível, quando todos os profissionais envolvidos no processo educativo aplicarem seus conhecimentos e seu agir como seres políticos no trabalho que desenvolvem.

É notório que os debates referentes à educação são frequentes na agenda das políticas públicas contemporâneas. Neste sentido, esta pesquisa almeja contribuir com o debate referente à dinâmica do ensino e servir como referencial para outros estudos, visando o desenvolvimento da sociedade.

Por sua natureza exploratória, este trabalho também quer questionar e compreender até que ponto a gestão democrática e o perfil do diretor escolar, com sua formação, seu compromisso e suas habilidades, são relevantes para o bom andamento das atividades dentro da escola, demonstrando, a partir dos resultados e das relações neste espaço de emancipação, a importância de gestores comprometidos com a educação e o fortalecimento do ensino.

A presente pesquisa se enquadra no perfil de um estudo qualitativo por não ter preocupação com dados ou com números. O foco maior é no comportamento, na subjetividade e na especificidade do objeto de estudo.

Compreende-se que este estudo apresenta uma natureza exploratória, por ter os pesquisadores certa familiaridade com o tema e por procurar nas respostas dos sujeitos conceitos que serão discutidos em diversas bibliografias.



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



Esta pesquisa é considerada como um estudo de caso por ter como foco de análise um grupo de pessoas específica, de modo a buscar em suas individualidades respostas para a interrogação do problema que direciona tal estudo (OLIVEIRA, 2007).

O presente estudo foi desenvolvido no Município de Jardim, Estado do Ceará. Os sujeitos pesquisados são todos diretores de escolas públicas do Ensino Fundamental II, selecionados, para uma melhor amostragem da representatividade de opiniões, da seguinte forma: dois diretores são de escolas que funcionam na zona urbana do Município, outros dois são diretores de escolas das sedes de distritos (zona rural) e ainda outros dois são diretores de escolas que funcionam na região serrana de Jardim, Ceará (também zona rural), locais de difícil acesso.

O objetivo do trabalho foi analisar como se dá o processo de gestão democrática e identificar o perfil do gestor escolar no município de Jardim, Ceará, bem como compreender o papel do diretor com a intenção de entender até que ponto a gestão democrática, a formação do diretor com suas habilidades e competência influenciam na melhoria do ensino.

DESENVOLVIMENTO

A gestão democrática dentro da escola pressupõe a participação efetiva de todos os seguimentos que fazem parte deste recanto (pais, professores, alunos, funcionário e a comunidade como todo). Teóricos como Topping, 2002 e Luck, 2009 buscaram em seus estudos compreender até que ponto a democracia deliberativa nos assuntos referente à escola e o bom desempenho do diretor administrativo contribui para a melhoria da qualidade do ensino e conseqüentemente para o desenvolvimento da sociedade.

Luck (2009) relata que o contexto da democratização da escola contemporânea tem construído uma entidade aberta à comunidade e com eficiência em seu objetivo maior, de forma que atenda os preceitos legais para a democratização de sua gestão, conforme propõe a legislação em vigor, no caso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96).

Libâneo (2004) traz um simples, porém interessante conceito sobre a autonomia ao afirmar ela é a capacidade que os indivíduos têm de autogovernar-se, de decidir sobre o caminho que deseja seguir. A autonomia de uma escola revela o poder de decisão que ela tem sobre seus objetivos e metas a serem atingidos e suas formas de organização. Manter-se relativamente independente do poder central e administrar livremente seus recursos financeiros.

Empiricamente, o termo competências tornou-se popular, já há alguns anos, como meio de concentrar algum foco nas iniciativas desenvolvidas pelas pessoas (TOPPING, 2002). Os padrões de competência são necessários à função de diretor porque compete a ele realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências e as habilidades desse trabalho.

O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve-se estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões: ética, política, social e afetiva. No caso de já estar atuando, cabe lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de auto monitoramento e avaliação. (Luck, 2009, p.13)

Como observado, o autor faz uma alerta sobre as competências e as habilidades que o diretor escolar necessita para conduzir bem o seu trabalho. Em primeiro lugar, compreende



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



que a primeira habilidade que o gestor precisa desenvolver em sua função passa pela atividade rotineira do planejamento. Este carece de uma flexibilidade, pois se trata de uma antecipação do que vai ser executado e essa flexibilidade abre espaço para um aperfeiçoamento de ação futura.

Luck (2009) ainda destaca outras competências que o diretor escolar precisa desenvolver e aplicar em sua função. Em uma delas, o autor afirma que cabe ao gestor escolar garantir o funcionamento da escola focando principalmente no desenvolvimento intelectual dos discentes e conduzir seu trabalho de forma imparcial, aplicando as determinações legalmente constituídas em todas as suas ações dentro da escola.

O autor alerta para a necessidade do diretor não desviar do foco principal da escola, que é formar homens e mulheres autônomos, críticos e atuantes e complementa que é competência do gestor escolar desenvolver nos pares colegiados o sentimento de pertencimento do espaço educacional em que todos estão inseridos.

Luck (2009) ainda acrescenta que o gestor escolar deve articular suas habilidades administrativas no princípio democrático e levar esse conceito como relevante para a aprendizagem dos alunos. Deve desenvolver, em sua prática, a capacidade de interação social e comunicação entre toda comunidade escolar. Os pares colegiados necessitam participar ativamente dos grupos de trabalho ou das discussões na escola e fora dela, objetivando acompanhar a política educacional e normatizações dos sistemas de ensino.

Neste sentido, é importante que o gestor escolar da contemporaneidade esteja aberto às novas aprendizagens, inerentes aos fatores tecnológicos na intenção de desenvolver capacidades e habilidades de liderança que não criem conflitos com a concepção de mundo da juventude atual.

A formação e o compromisso dos professores também são fundamentais para o bom desempenho dos alunos em avaliações externas. Dados do Censo Escolar (2010) mostram que dos 462 professores da rede municipal da cidade em estudo, 104 eram portadores de apenas diploma do magistério. Acredita-se que essa deficiência na formação possa estar relacionada aos baixos resultados da maioria das escolas deste município nas avaliações externas como SPAECE e SAEB em 2017.

É notório que a qualidade da gestão escolar também influencia nos resultados das avaliações externas. E quando temos, em pleno século XXI, trinta anos após a promulgação da Constituição Cidadã, gestores escolares que mal compreendem os conceitos de licenciatura e gestão democrática, e, em muitos casos, desconhecem as competências necessárias para a ocupação da função de diretor: isso vai impactar diretamente na qualidade do ensino.

METODOLOGIA

Como citado anteriormente na introdução deste texto, foram selecionadas 06 escolas da Rede Municipal de Ensino de Jardim, Ceará, onde foram coletadas as informações de 02 diretores administrativos de escolas públicas da Sede do Município, 02 dos distritos (zona rural) e 02 das Serras, com a finalidade de buscar uma melhor representatividade dentro do complexo universo da pesquisa, no intuito de ouvir as diversas vozes dos sujeitos.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário estruturado com nove questões subjetivas. As quatro primeiras interrogações procuraram identificar o sexo do gestor e sua formação básica e continuada. As cinco perguntas posteriores procuraram saber sobre as responsabilidades do cargo, os pontos positivos e negativos da função, como estava organizado o trabalho na unidade de ensino e de que forma eram gerido os recursos financeiros.



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



Os dados foram analisados por meio da leitura e comparação de cada pergunta dirigida aos diferentes sujeitos. Em seguida, foi feito um apanhado geral sobre as respostas dos sujeitos e comparadas com vários estudos que tratam do assunto.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com relação ao sexo dos seis sujeitos, objetos da presente pesquisa, apenas um deles é do sexo masculino, fato que demonstra a superioridade numérica das mulheres nesta função dentro das escolas. Essa superioridade pode ser explicada por meio do aspecto histórico da mulher frente à atividade pedagógica, como ressalta Vianna (2001).

A presença feminina no magistério pode ser observada ao longo de todo o século XIX nas chamadas escolas domésticas ou de improviso. Nas palavras de Vianna (2001), algumas sem vínculos com o Estado e outras já intituladas como funcionários públicos nas escolas seriadas instituídas após a República.

Quando questionados sobre a área de formação do gestor, dois afirmaram ter sua formação básica em pedagogia, enquanto que, de forma equivocada, outros dois disseram possuir pós-graduação em licenciatura plena, enquanto que os outros afirmaram possuir Ensino Superior completo.

Foi observado que as respostas de alguns dos sujeitos não se relacionaram com a pergunta, e esse fato poderá estar relacionado com qualidade da formação do diretor. Neste caso específico três sujeitos da amostragem não conseguiram fazer a diferenciação entre cursos de licenciatura, bacharelado e tecnólogo nos moldes destacado pela Lei Federal nº 9.394/96, na parte referente aos profissionais da educação, Título VI, art. 62. Neste artigo é estabelecido que a formação de docentes para atuar na Educação Básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura.

Quando perguntado se os sujeitos possuíam especialização em gestão escolar apenas 2 afirmaram ter concluído o curso. Outros 2 afirmaram que estão cursando. Outro disse que nem possui e nem está cursando, enquanto que último sujeito fez o seguinte comentário: *“Não, sinto-me apta a tal função com base na observação dos gestores nas escolas por onde eu passei.”*

Como percebido, uma pequena parcela dos sujeitos possui o curso de gestão escolar. Outra pequena parte está em busca dessa formação, apenas um entre os 06 sujeitos não apresentou interesse algum em sua formação continuada. Entretanto, a preocupação também se volta para o comentário de um dos sujeitos transcritos no parágrafo anterior, onde o mesmo afirma que apenas o conhecimento empírico é suficiente para a concretização de suas atividades dentro de um espaço tão complexo como a escola.

De acordo com Boas (2013, p. 20):

O saber docente não é formado apenas da prática, sendo também nutrido pelas teorias da educação. Mediante esta afirmação fica claro que, a teoria tem importância fundamental pois, ao se apropriar de uma fundamentação teórica, os indivíduos se beneficiam de variados pontos de vista para uma tomada de decisão, dentro de uma ação contextualizada, adquirindo perspectivas de julgamento para compreender os diversos contextos do cotidiano.

Outra pergunta relevante foi o fato indagar o gestor sobre o propósito da escolha de atuar como diretor escolar. Como resposta, alguns sujeitos afirmaram ter aceitado a missão por gostar de desafios, outros disseram que precisava se readaptar por problemas de saúde, enquanto que apenas um sujeito afirmou que possui um desejo imenso de contribuir com o



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



aprendizado dos alunos e melhorar o aprendizado dos discente como observado no pensamento de um dos sujeitos: “Desafio na minha jornada de educadora, experiência de sala de aula e imenso desejo de contribuir, de contribuir com o aprendizado dos alunos e melhoria na educação de minha comunidade.”

De acordo com Cavalcante (2005), quando o diretor apresenta um sentimento de pertencimento ao seu local de trabalho e abre as portas da escola a toda comunidade escolar o mesmo está permitindo os alunos a ter sucesso na vida escolar e colaborando para diminuir a evasão e a violência nesses espaços, e de forma direta, contribui também para o aprendizado do aluno e, conseqüentemente, estará fazendo a escola cumprir o seu papel de educadora.

Observa-se também nos comentários de alguns diretores a consciência que o mesmo precisa ter sobre suas escolhas, no momento de desenvolver tal função; *quando se tem a oportunidade de atuar como gestor escolar deve primeiramente se auto avaliar para se assegurar da missão de servir a todos da comunidade*. Isso se torna relevante à medida que seus interesses estão a serviço do público local. Porém, outro gestor não apresentou a mesma intencionalidade ao afirmar: *“na realidade atuo como diretor por falta de alguém que tome conta da escola, mas a minha função principal aqui é professora”*.

Quando perguntados sobre os aspectos de responsabilidade de um diretor escolar, todos os sujeitos apresentaram certo conhecimento sobre suas tarefas, seu compromisso ético e moral dentro da instituição como pode ser observado nos escritos de um dos sujeitos que corrobora as respostas dos demais: *“a responsabilidade do diretor está interligada a sua função que rege e envolve o administrador do planejamento escolar; as funções com relação às instalações e ao material didático, a questão disciplinar, social, familiar, equipe, alunos e a inclusão”*.

No contexto de tais respostas, concretiza-se que as responsabilidades do diretor estão atreladas a todo um cenário coletivo. O diretor escolar deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

Conforme Godinho (2013), o Diretor tem a seu cargo uma tarefa de extrema importância em que é o responsável por fazer cumprir a missão primordial das escolas definida pelo Estado, que consiste em munir todos os cidadãos de “[...] competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida econômica, social e cultural do País.” (p.14)

Ao interrogar os sujeitos sobre os aspectos positivos no trabalho de diretor escolar uns afirmaram que o ponto positivo é atribuído a contribuição que poderão dar para a formação de verdadeiros cidadãos, enquanto outros disseram que a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, é um fato ao ocupar a função de diretor escolar.

Compreendemos, nas palavras dos sujeitos, que são muitos os aspectos positivos em ser diretor escolar e para a satisfação na função, é relevante manter boas relações pessoais por meio de diversas ações, dentre elas: promover a organização do trabalho coletivo; estabelecer um bom relacionamento interpessoal e manter boa comunicação, estimulando a troca de experiência entre a comunidade escolar e ter capacidade de organizar a formação continuada de todos os funcionários e professores da escola (LUCK, 2009).

Quando perguntado sobre quais os pontos negativos no trabalho de diretor escolar o sujeito um dos sujeitos afirmou: *“as imensas dificuldades encontradas no nosso sistema educacional”*. Outro relatou: *“o não reconhecimento de nosso trabalho, a desvalorização de*



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



nosso salário”. Outro também destacou: “*alunos em excesso, mesas em falta, egoísmo, falta de ética, falta de compromisso*”.

Gerir uma escola a fim de implementar uma educação de qualidade e fazer com que a gestão seja democrática e as coisas aconteçam de fato é papel fundamental do gestor escolar. É o que diz os artigos 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB e 22 do Plano Nacional de Educação – PNE, que ressaltam a importância da participação desses profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico democrático da escola e de política pública voltada para o ensino.

A penúltima pergunta interrogava o diretor sobre como estava organizado o trabalho dele naquela unidade de ensino. Um deles afirmou: “*trabalhamos de forma democrática, buscando suprir as necessidades em geral ouvindo a toda a comunidade, buscando avançar o melhor para os nossos alunos*”. Outro descreveu o seguinte: “*o planejamento é voltado para a realidade que estamos inseridos. Organizado de forma que todos participem e que haja transparência e democracia*”. Os demais não foram claros em suas respostas. Após tais enunciados finalizamos as discussões dos resultados com a concepção de organização escolar defendida por Libâneo, Oliveira & Toschi (2009, p. 315), para os quais, a escola é compreendida como uma instituição social, que difere das empresas industriais, comerciais e de serviços. Ela tem, como principal objetivo, a educação e a formação de pessoas, cujos resultados são de natureza muito mais qualitativa do que quantitativa.

CONCLUSÃO

O texto abordou conceito e discussão relacionada à gestão democrática e ao perfil do diretor administrativo das escolas pública do Município de Jardim, Ceará. Como pode ser percebido, o texto busca na legislação vigente, referente à Constituição Federal de 1988 e na LDB - Lei n.º 9.394/96, a legitimidade que estabelece a Gestão Democrática dentro das escolas e discute com vários autores, estudiosos do assunto sobre o perfil e as competências que precisam ter um diretor de escola, bem como aborda a importância da participação do Poder Público para implementar o modelo de Gestão Democrática.

O texto apresenta em seu conteúdo uma relevância política, social e acadêmica por demonstrar a necessidade de mudança de comportamento dos gestores públicos referente à escolha dos dirigentes escolares.

Sua importância social está no fato de alertar a sociedade sobre a legitimidade que institui a Gestão Democrática e o quanto esse modelo de gestão contribui para o bom andamento das tarefas dentro da escola.

Academicamente, esse estudo apresenta um valor cultural por se tratar de uma produção de conhecimento que irá fazer parte de novos arquivos bibliográficos em que outras futuras gerações de pesquisadores poderão utilizar como referência, e assim, contribuir para dar sustentação a formação de novos diretores, aos sistemas de avaliação, ao gerenciamento das unidades de ensino, e conseqüentemente, a criação e implementação de novas políticas públicas direcionadas a educação.

Sobre o primeiro objetivo que procurou analisar como ocorre o processo de Gestão Democrática dentro das escolas jardinenses, pode ser percebido que os sujeitos possuem uma vaga compreensão sobre o conceito do que seja gestão democrática restringindo esses conceitos apenas ao funcionamento dos conselhos.

No que se refere ao perfil do gestor escolar podemos perceber que a grande maioria é do sexo feminino, dois deles tem formação básica em pedagogia e os demais não deixaram claro qual seria sua formação. Com relação a formação continuada, podemos perceber que



V JORNADA CIENTÍFICA PRODER



quatro dos seis sujeitos pesquisados, dois tem pós graduação em gestão escolar e outros dois estão cursando, enquanto que o restante não apresentou interesse em continuar os estudos referentes à sua função.

Com relação ao papel que deve ser desempenhado pelo gestor dentro da escola, a grande maioria demonstrou ter consciência sobre as competências e as habilidades que requer a função, porém, como gargalho para desempenhar seu trabalho, foram apresentadas diversas dificuldades, dentre elas a desvalorização profissional, salas superlotadas e falta de material de rotina, necessário a toda dinâmica escolar.

Por fim, fica compreendido que a melhoria da qualidade do ensino passa também pela atenção que o Poder Público precisa dar às escolas, integrando a qualidade do trabalho que as lideranças de cada escola desenvolvem em seu recinto a quantidade e a qualidade dos estudos que buscam produzir conhecimento relacionados a diversos temas que integram a Educação.

REFERÊNCIAS

BOAS, Gilmar. **A importância das teorias nas práticas pedagógicas**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/48753/a-importancia-das-teorias-na-pratica-pedagogica>>. Acesso em 19 nov. de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em 07 out. 2019.

CAVALCANTE, Meire. **Uma sala confortável e inclusiva**. Nova Escola, São Paulo, n. 188, p. 40-45, dez 2005.

GODINHO, José Fortunato; **O papel do gestor escolar**. Lisboa: Instituto de Educação Universidade de Lisboa, 2013.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia-GO: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa, **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba-PR: Editora Positivo, 2009.

PROJETO DE LEI DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE 2011/2020): **Projeto em tramitação no Congresso Nacional / PL nº 8.035 / 2010 / Organização: Márcia Abreu e Marcos Cordioli**. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011

TOPPING, Peter A. **Liderança e Gestão**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. *In: Cadernos Pagu*, n. 17, fev. 2001, p. 81-103.