



XXIII ENACED

ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI

ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO, EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



Eixo Temático: Educação e Formação de Professores.

GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES.

Michele Carvalho Fabrício Da Rosa

Marcelize Carvalho Fabrício

Viviane Maciel Machado Maurente

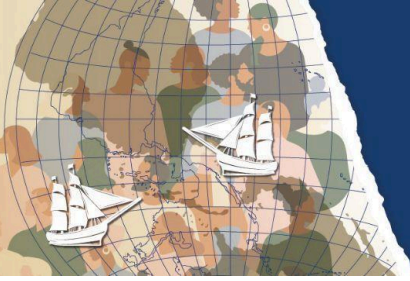
RESUMO

Esta pesquisa origina-se das reflexões e vivências das autoras, sobre o papel da gestão escolar no desenvolvimento profissional docente. Objetivou-se, a partir de uma pesquisa qualitativa bibliográfica, discorrer sobre o papel da gestão como promotora de oportunidades de desenvolvimento profissional docente no cotidiano da escola pública. A gestão escolar além de toda atribuição organizacional, pedagógica e financeira, tem responsabilidade também sobre a formação dos professores. Concluiu-se, por meio dessa pesquisa, que a escola constitui um espaço privilegiado de formação docente, quando suas ações estão assentadas na concepção do protagonismo dos professores, equipe gestora e na autonomia do projeto pedagógico.

Palavras-chave: Espaço escolar. Formação continuada. Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

A formação continuada de professores busca a transformação da prática pedagógica para, dessa maneira, alcançar melhorias na qualidade da educação e conseqüentemente, no processo de ensino-aprendizagem. A formação continuada vem assumindo uma série de abordagens e funções dentro da perspectiva educativa que privilegiam diferentes aspectos da prática docente. Conforme um estudo realizado por Davis *et al.* (2011) que teve como objetivo investigar como a formação continuada tem ocorrido em diferentes estados e municípios brasileiros, esse processo formativo, inicialmente, foi desenvolvido com o intuito de cobrir as carências deixadas pela formação inicial precária dos docentes. Assim, atendendo a essa necessidade, a formação continuada deixa de ser um processo que promove a inovação



XXIII ENACED

ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI

ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO, EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí

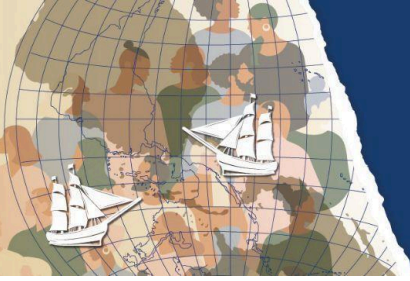


e o desenvolvimento profissional de uma forma ampla. Com base nesse mesmo estudo, o processo de formação continuada também foi visto como uma maneira de enfrentamento dos baixos índices escolares demonstrados em avaliações de sistema, principalmente no que se refere à alfabetização. Com o passar do tempo, percebeu-se a necessidade da promoção desse processo formativo de maneira contextualizada à realidade da escola. Dessa forma, é evidente os múltiplos olhares que permeiam o desenvolvimento da formação continuada no Brasil.

Neste contexto de dupla preocupação, estando a qualidade da educação oferecida de um lado e o desenvolvimento profissional dos professores do outro, entende-se que a formação continuada articulada ao trabalho docente está sendo cada vez mais motivo de interesse. Nesse sentido, a formação desses profissionais tem sido alvo de estudos e pesquisas Canário (2006), Davis (2011), Faour (2023), Luck (2009), Fullan (2015), Gil (2002), assim como políticas, em âmbito regional, nacional e global, visando determinar qual o perfil docente que condiz com as necessidades de uma sociedade contemporânea.

Para Faour e Camba (2019, p. 286) ao longo da história brasileira “as políticas de formação de professores mostram-se, muitas vezes, apartadas não só da realidade vivenciada pelos docentes, como também de suas necessidades no exercício profissional”. Esse fato evidencia um dos grandes desafios que permeia a formação continuada na atualidade: a promoção de processos formativos que sejam significativos para os docentes, que superem formações impostas e descontextualizadas tradicionalmente realizadas e que realmente venham a contribuir com a prática desses profissionais. Como afirmam Silva e Ribeiro (2018, p. 12) “[...] a formação continuada do professor precisa ocorrer na escola e a partir da realidade escolar”; visto que, dessa maneira terá maior probabilidade de fazer sentido para o docente e alcançar resultados na prática profissional.

Frente a esse cenário, acredita-se que a gestão escolar, por conhecer a realidade vivenciada pela escola, bem como os anseios, demandas e o perfil de seus professores, tenha participação fundamental na formação docente. Desse modo, um dos caminhos para se construir um processo significativo de formação continuada, é justamente por meio da gestão democrática, no qual diretores, coordenadores, supervisores e professores unem forças e conhecimentos para tornar a escola um espaço propício para a formação.



XXIII ENACED
ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC
SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E
PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI
ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO,
EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



O presente estudo teve origem a partir das reflexões das pesquisadoras, das suas vivências no desempenho de suas funções como professoras, atuando na escola pública juntamente com o Grupo de Pesquisas Formação de Professores e Inovação Escolar (GPFOPIE) do Programa de Pós Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado Profissional da Uergs. Por compreender a importância dessa temática dentro do ambiente escolar, o estudo visou, por meio de uma pesquisa qualitativa bibliográfica nas bases Scielo, Portal de Periódicos da Capes, bases legais e teóricas da área, refletir sobre o processo de formação continuada de professores, bem como sobre a participação da gestão escolar dentro desse processo.

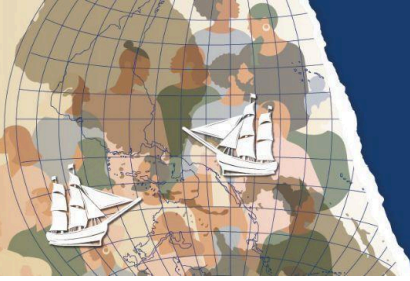
Buscou-se aqui discutir qual é o papel do gestor escolar na contemporaneidade, alguns dos seus principais desafios enfrentados na gestão escolar, assim como possibilidades no que se refere à promoção da formação continuada a partir da realidade da escola.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p. 45), apresenta como principal vantagem o fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Desse modo, a opção por esse procedimento metodológico se deu com o intuito de entender o contexto da formação continuada no Brasil e o papel da gestão escolar nesse processo.

Para compor o estudo, foram realizadas pesquisas em artigos científicos em meio eletrônico, bases legais e livros de autores reconhecidos na área de formação continuada de professores e gestão escolar. A maior parte da bibliografia acessada se deu por meio de sites governamentais e base de dados online como o Portal de Periódicos da Capes e Scielo.

Para realizar a pesquisa nas bases de dados online, foram utilizados os seguintes termos de busca: “formação continuada no Brasil”, “formação continuada e gestão escolar”, “formação continuada e gestão democrática”.



XXIII ENACED
ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI

ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO, EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



O GESTOR ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA.

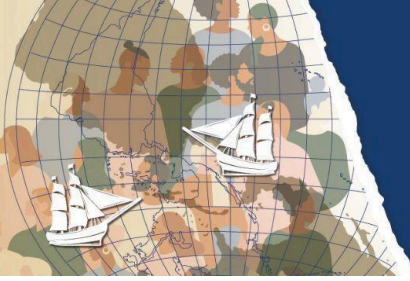
A promoção de formação continuada aos professores tem se configurado como uma importante questão para a equipe diretiva e pedagógica das escolas, especialmente para a gestão, uma vez que a formação em serviço, por meio da troca de experiência entre os professores, bem como da discussão de questões postas para a realidade de uma instituição escolar em particular, vem sendo apontada como elemento importante no esforço pela melhoria da qualidade da educação oferecida.

Como apontam Faour e Camba (2019, p. 291) “[...] a gestão da escola é um lugar de permanente qualificação humana, de desenvolvimento pessoal e profissional”. Desse modo, a gestão da escola pública, hoje, desempenha um papel fundamental no funcionamento e no desenvolvimento da instituição educacional como um todo. Ela abrange uma série de responsabilidades e atividades que visam garantir o bom desempenho acadêmico dos alunos junto a sua equipe pedagógica, o desenvolvimento do grupo de profissionais e o bom funcionamento geral da escola.

Além disso, a gestão escolar desempenha um papel central na formação continuada de seus professores e na facilitação desse processo, garantindo que seus profissionais tenham oportunidades e recursos necessários para crescer profissionalmente e, por sua vez, beneficiar a qualidade da educação. A exemplo disso, Placco, Almeida e Souza (2011) consideram a figura do coordenador pedagógico dentro do ambiente escolar como um mediador entre o currículo e os professores, assumindo uma função articuladora, formadora e transformadora, apresentando, desse modo, relação direta com a formação docente; assim, os diversos agentes que compõem a gestão escolar apresentam participação importante nesses processos formativos.

Esse pensamento se confirma nas palavras de Faour e Camba ao considerar que:

[...] o diretor escolar e o coordenador pedagógico, se engajados e comprometidos com o processo pedagógico realizado no espaço educacional, poderão proporcionar não só uma formação continuada que apoie e possibilite a ampliação de



XXIII ENACED

ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI

ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO, EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



conhecimento dos docentes, mas também a aquisição de recursos e a revisão de espaços e tempos escolares para o aprimoramento de uma formação cada vez mais adequada às demandas da sociedade (Faour; Camba, 2019, p. 287).

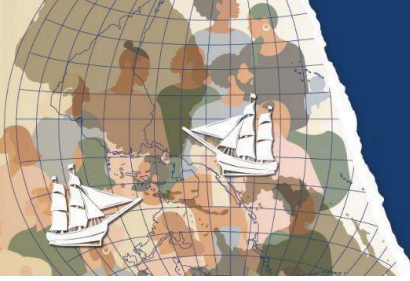
Dessa maneira, os gestores escolares, por serem sujeitos conhecedores da realidade dentro de suas escolas, tem grande potencial na promoção de práticas formativas que sejam contextualizadas e coerentes frente às dificuldades e desafios enfrentados pela sua comunidade escolar. Diante do exposto, Silva, Otani e Kruehl (2020) afirmam que o gestor escolar precisa figurar como um líder inovador, que se mostra aberto a parcerias e ao mesmo tempo, esteja disposto a superar os dilemas que surgirão ao aceitar o desafio de uma gestão baseada na democracia. Para esse fim, é necessário criar um ambiente de confiança e respeito dentro da escola, ampliar parcerias e propor ideias inovadoras, construindo, dessa forma, novas maneiras de gerir a unidade escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os diretores ou gestores escolares e suas equipes são parte fundamental no processo educacional; sendo assim, eles devem se perguntar a respeito de seu papel na instituição escolar e se têm cumprido realmente as tarefas, de forma a corresponder às reais necessidades do processo educacional, tendo como foco o sucesso do educando. Desta forma, precisa ir muito além de um gestor administrativo, mas um líder para a mudança que trabalha ao lado dos professores para ajudá-los a fazer melhorias. Para Lück:

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constitui em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professores-professores, professores-alunos, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem, sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições (Lück, 2008, p.20)

De acordo com Michael Fullan (2015), os diretores devem assumir uma postura de “líderes aprendizes”, ou seja, devem trabalhar com os professores como alunos, ajudando o aprimoramento dos estudantes, fomentando transformações, determinando objetivos e desenvolvendo estratégias. Compartilhando do mesmo pensamento, Faour e Camba entendem o diretor escolar como:



XXIII ENACED
ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
III SIEPEC
SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E
PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS
V ENTECI
ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO,
EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



[...] um profissional capaz de comprometer-se com sua equipe e com a comunidade, tendo como principal eixo de seu trabalho a formação dos sujeitos, por meio de ações e atitudes que priorizem e valorizem a formação dos professores em serviço, buscando recursos, envolvendo-se com o processo pedagógico (Faour; Camba, 2019, p. 285).

Desse modo, a função do diretor não é apenas administrar recursos financeiros e pessoais, mas também pedagógicos. Ele também tem a responsabilidade máxima da eficácia da política educacional e do desenvolvimento dos objetivos educacionais.

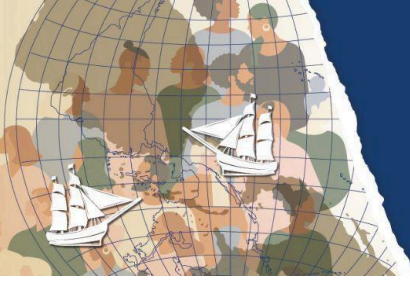
A supervisão escolar deve atuar no sentido pedagógico, operacionalizando o processo educativo da escola e dando a assistência ao professor para a melhoria contínua de suas habilidades e competências. O orientador educacional assume a função de apoio aos pais e professores, no sentido que se tornem mais preparados para entender e atender as necessidades do aluno, com relação aos aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos.

Lück (2008) analisa os diferentes papéis no âmbito escolar, onde trata da importância da integração desses personagens, ou melhor, alerta para os riscos decorrentes da falta de integração do processo educativo e reforça a necessidade de fomentar o trabalho pedagógico articulado. A ação do corpo técnico-administrativo deve ser não só integrada, mas também integradora.

Grande parte da função do gestor educacional, neste caso na função de diretor da escola, está diretamente relacionada à organização e gestão da escola. Nesta perspectiva, o gestor da instituição educacional precisa ter em mente seu papel essencial de mediador e de fonte de inspiração para seus educadores. De acordo com Lück (2009),

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão (Lück, 2009, p. 23).

Não somente o diretor, mas também o supervisor e orientador educacional tem como papel fundamental pensar a formação continuada, mediando a prática pedagógica com estudos e reflexões para garantir a qualidade do ensino. Segundo Militão e Leite,



XXIII ENACED

ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI

ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO, EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



Defendemos que somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento profissional, entendendo que formação contínua é efetivada quando os professores passam a ser proponentes e agentes das transformações a partir do seu local de trabalho. Para tanto, defendemos os gestores escolares (diretor, vice-diretor, coordenadores e orientadores educacionais) que desempenham papel fundamental para a efetivação da melhoria da qualidade da escola pública (Militão; Leite, 2012, p.11).

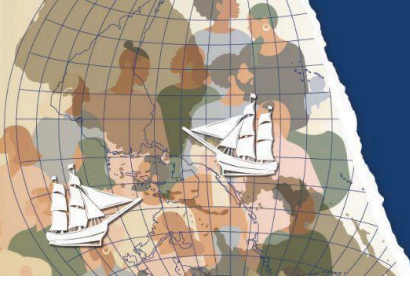
Para Tavares (2009), a gestão pedagógica é a parte mais relevante e significativa da gestão escolar e tem o diretor como ator principal para execução de um planejamento. Planejar é conhecer a escola, é saber onde se quer chegar. O planejamento dá suporte a mudanças, deve ter continuidade e flexibilidade. A gestão pedagógica tem de ser flexível para oferecer o melhor à sua comunidade. Segundo, Lück (2009) a Gestão Pedagógica é a dimensão mais importante da gestão escolar, está ligada ao foco da escola, que é a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Para Canário:

A organização escolar deve funcionar como mediadora entre a administração pública e os professores, isso porque cada uma constitui um sistema de ação coletiva, com culturas e contextos que interferem na ação dos educadores. [...] A ação das lideranças é decisiva para que cada escola se transforme numa organização qualificante para os profissionais que lá trabalham (Canário, 2006, p.2).

A gestão escolar é um pilar fundamental para que a escola tenha a participação de todos os profissionais, familiares e comunidade em geral. Quanto mais participação existir, permeada por um processo dialógico e reflexivo, melhor serão os resultados observados na prática educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A palavra gestão refere-se ao ato de gerir ou administrar, “[...] implica a capacidade do gestor em pesquisar e construir junto à comunidade escolar, de forma democrática e autônoma, o entendimento sobre a função social da escola, a razão do fazer escolar e em que qualidade ela se traduz” (Nascimento; Oliveira; Abdala, 2019, p. 282). A gestão escolar compreende os aspectos pedagógicos, financeiros e estruturais e envolve todo o funcionamento da escola, onde se mobilizam ações para atingir os objetivos daquela instituição. Esse funcionamento engloba tanto aspectos de gerência quanto aspectos administrativos. Nesses processos estão envolvidos: o gestor, a coordenação pedagógica, os



XXIII ENACED
ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
III SIEPEC
SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E
PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS
V ENTECI
ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO,
EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



profissionais docentes, os alunos, os pais, e a comunidade em geral. Diante desse cenário, Silva, Otani e Kruel afirmam que:

Para que a gestão democrática participativa funcione de maneira eficaz, é importante a participação efetiva dos familiares dos alunos e da comunidade local. A abertura, por parte do gestor, em busca de parcerias junto à comunidade escolar requer amadurecimento democrático, conhecimento da comunidade da qual a escola pertence e a busca de uma comunicação efetiva para que esta participação realmente aconteça de verdade (Silva; Otani; Kruel, 2020, p. 585).

Desse modo, a participação efetiva da gestão escolar tem um caráter primordial, pois ela promove o exercício do direito à cidadania, dentro de uma gestão democrática onde todos os envolvidos na comunidade escolar fazem parte das decisões, a partir de um diálogo que se estabelece de forma horizontal, construindo coletivamente o que se deseja para aquela escola. E, para que isso ocorra na prática, é preciso que a gestão escolar se mostre aberta e disposta a estabelecer uma ponte sólida de comunicação direta com a comunidade escolar, abrindo espaço para que todas as demandas sejam ouvidas.

REFERÊNCIAS

CANÁRIO, Rui. *A Escola tem Futuro? Das Promessas às Incertezas*. Ed. Artmed, 2006.

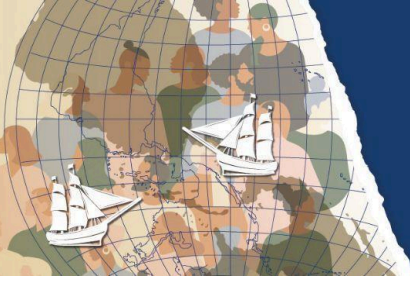
DAVIS, Claudia Leme Ferreira *et al.* Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros. In: FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. *Estudos & Pesquisas Educacionais*. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011, p. 81-166.

FAOUR, Ivana Corrêa de Souza; CAMBA, Mariangela. O diretor escolar e a formação dos professores na escola: compromisso social e político. *Revista Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 15, n. 34, p. 284-301, 2019. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/5630>. Acesso em: 30 out. 2023.

FULLAN, M. (2015). Leadership from the middle. A system strategy. *Education Canada*, 55(4), 22-26. Disponible en <<http://www.cea-ace.ca/education-canada/article/leadership-middle>>.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, Heloisa. *Liderança em Gestão Escolar*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.



XXIII ENACED
ENCONTRO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

III SIEPEC
SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E
PESQUISA EM EDUCAÇÃO NAS CIÊNCIAS

V ENTECI
ENCONTRO DE DEBATES SOBRE TRABALHO,
EDUCAÇÃO E CURRÍCULO INTEGRADO

**CIÊNCIA, DEMOCRACIA
E DECOLONIALIDADE:
CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE
NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

20 a 22/05/2024
Unijuí, campus Ijuí



LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MILITÃO, Andréia Nunes e LEITE, Yoshie Ussami Ferrarri. *A Gestão Democrática: Elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente para melhoria da escola pública*, UNESP- Junqueira&Marin Editores- Livro 2, 2012.

NASCIMENTO; Marcelo do; OLIVEIRA, Alessandro Luiz de; ABDALA, Raquel Duarte. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 266-285, maio/ago., 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11887>. Acesso em: 31 out. 2023.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. In: FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. *Estudos & Pesquisas Educacionais*. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011, p. 227-288.

SILVA, Hilda Maria Gonçalves; RIBEIRO, Ricardo. Formação continuada de professores e gestão escolar. *Revista Educere Et Educare*, vol. 13, n. 27, p. 1-14, jan./abr. 2018.

SILVA, Marcia dos Santos Porto da; OTANI, Nilo; KRUEL, Maximiliano. A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina. *Revista Thema*, v. 17, n. 3, p. 584-604, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/1261>. Acesso em: 31 out. 2023.

TAVARES, Wolmer Ricardo. *Gestão Pedagógica*. Rio de Janeiro: Editora Wak, 2009.