

**O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar**

**The role of school management as democratic school leadership**

**El papel de la gestión escolar como liderazgo escolar democrático**

Recebido: 10/11/2020 | Revisado: 16/11/2020 | Aceito: 20/11/2020 | Publicado: 26/11/2020

**Polyana Nogueira Dias**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2807-9614>

Prefeitura Municipal de Fortaleza, Brasil

E-mail: [polyanaploc@hotmail.com](mailto:polyanaploc@hotmail.com)

**Milene Kinlliane Silva de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6354-0747>

Prefeitura Municipal de Fortaleza, Brasil

E-mail: [kinlliane@yahoo.com.br](mailto:kinlliane@yahoo.com.br)

**Carla Galvão Farias**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0008-2777>

Universidade Federal do Ceará, Brasil

E-mail: [carlagalvao18@hotmail.com](mailto:carlagalvao18@hotmail.com)

**Resumo**

Este artigo tem como tema as O Papel da Gestão Escolar como Liderança Democrática Escolar. Diante do cotidiano escolar, muitas vezes, a função do diretor acaba se dispersando e, por isso, é imprescindível o conhecimento acerca das suas reais atribuições para garantir a qualidade do processo educativo em todas as suas dimensões. O objetivo consistiu em compreender o papel do gestor em relação às suas atribuições frente à comunidade escolar. Para isso, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa e recorremos a investigação bibliográfica, onde pesquisamos autores acadêmicos que abordam sobre a gestão democrática, como Gadotti (2004), Rios (2010), Teixeira (2003), Lück (2004) e Libâneo (2005) entre outros que se remetem não somente ao processo democrático, mas também ao papel do gestor, a sua liderança e administração educacional. Esta fundamentação teórica subsidiou a nossa análise e reflexões acerca da função específica do gestor escolar. Portanto, concluímos o quanto se faz necessário a compreensão das atribuições do gestor escolar, bem como a

relevância de seu trabalho ser direcionado e dinamizado através do diálogo e trabalho coletivo. Dessa forma, além de não haver distribuições de funções inadequadas a cada profissional, não haverá sobrecarga de trabalho e será possível, ao realizar as suas funções tanto administrativas quanto pedagógicas, garantir a qualidade do processo educativo da escola.

**Palavras-chave:** Gestor escolar; Gestão democrática; Ambiente escolar; Ambiente democrático; Ensino.

### **Abstract**

This article has as its theme The Role of School Management as Democratic School Leadership. In view of the school routine, the function of the director often ends up dispersing and, therefore, knowledge about his real duties is essential to guarantee the quality of the educational process in all its dimensions. The objective was to understand the role of the manager in relation to his duties vis-à-vis the school community. For this, we carried out a qualitative research and resorted to bibliographic research, where we researched academic authors who address democratic management, such as Gadotti (2004), Rios (2010), Teixeira (2003), Lück (2004) and Libâneo (2005 ) among others that refer not only to the democratic process, but also to the role of the manager, his leadership and educational administration. This theoretical foundation supported our analysis and reflections on the specific function of the school manager. Therefore, we conclude how much it is necessary to understand the school manager's duties, as well as the relevance of his work being directed and dynamized through dialogue and collective work. Thus, in addition to the fact that there is no distribution of inappropriate functions to each professional, there will be no work overload and it will be possible, when carrying out both administrative and pedagogical functions, to guarantee the quality of the school's educational process.

**Keywords:** School manager; Democratic management; School environment; Democratic environment; Teaching.

### **Resumen**

Este artículo tiene como tema El papel de la gestión escolar como liderazgo escolar democrático. Ante la rutina escolar, la función del director muchas veces acaba dispersándose y, por tanto, el conocimiento de sus deberes reales es fundamental para garantizar la calidad del proceso educativo en todas sus dimensiones. El objetivo fue comprender el rol del

administrador en relación con sus funciones frente a la comunidad escolar. Para ello, realizamos una investigación cualitativa y recurrimos a la investigación bibliográfica, donde investigamos a autores académicos que abordan la gestión democrática, como Gadotti (2004), Rios (2010), Teixeira (2003), Lück (2004) y Libâneo (2005). ) entre otros que se refieren no solo al proceso democrático, sino también al rol del directivo, su liderazgo y administración educativa. Este fundamento teórico sustenta nuestro análisis y reflexiones sobre la función específica del director escolar. Por tanto, llegamos a la conclusión de cuánto es necesario comprender los deberes del director escolar, así como la pertinencia de que su trabajo sea dirigido y dinamizado a través del diálogo y el trabajo colectivo. Así, además de que no hay distribución de funciones inadecuadas a cada profesional, no habrá sobrecarga de trabajo y será posible, en el desempeño de funciones tanto administrativas como pedagógicas, garantizar la calidad del proceso educativo de la escuela.

**Palabras clave:** Director de la escuela; Gestión democrática; Ambiente escolar; Entorno democrático; Enseñanza.

## 1. Introdução

A gestão tem um papel importante e fundamental para o desenvolvimento das atividades no ambiente escolar. O diretor vem como um dos principais responsáveis pela gestão escolar e suas competências são várias a frente de sua equipe pedagógica. Assume uma tarefa de alta complexidade e de difícil desempenho, já que este conhece toda a dificuldade e real necessidade do ambiente escolar, tendo que delegar funções para tornar o processo educativo mais produtivo e democrático em relação às aprendizagens dos discentes. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é compreender o papel do gestor em relação às suas atribuições frente à comunidade escolar.

Os desafios atribuídos pela gestão não são poucos, o trabalho é longo e árduo, principalmente, quando temos políticas públicas falhas. Os percalços para garantir uma gestão democrática e com tino participativo nas instituições de ensino, sendo os diretores escolares, professores e secretários de educação os intermediários, os atores principais nesta peça da vida real em tornar o Brasil um país que tenha uma educação digna e de qualidade.

Muito se fala na melhoria da educação, que precisamos fazer isso ou aquilo, que a educação brasileira está sendo aplicada em outros países de primeiro mundo, sendo que a nossa realidade diverge desses países e precisamos nos adequar com a nossa realidade, pois o nosso sistema educacional demonstra uma evolução estatística. Em contrapartida, não há um

avanço concreto, plausível tampouco em grande escola, ficando a educação segregada. Os recursos destinados à educação não sustentam as exigências pedagógicas e os profissionais devem obrar milagres para melhorar o sistema educacional de forma efetiva nas escolas.

Conforme previsto na Constituição Federal, promulgada em 1988, que remete no bojo de seu Artigo 205, há o destaque para a importância da escola no seio da sociedade, reforçando a relevância de esforços sociais, pois “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 2004, p. 121).

Logo, a educação é função de todos, não somente das instituições educacionais, gestores da educação, dos professores e funcionários da escola, mas também dos governantes, dos pais e responsáveis. E todos unidos têm o ofício social no qual objetiva proporcionar a acessibilidade das pessoas carentes à escola e não somente proporcionar a sua acessibilidade, mas também garantir a sua permanência, por meio de um conjunto de atribuições como projetos, programas sociais e educacionais.

Dentro do plano escolar há diversos instrumentos que norteiam o trabalho do diretor para garantir o processo democrático dentro de seu ambiente de trabalho. Um deles é o próprio regimento escolar, onde este regimento é elaborado juntamente com a comunidade, o mesmo passa por várias etapas onde será estudado, debatido, readequado e avaliado até ser lapidado e mesmo assim, ainda, suscetível a mudanças para atender a realidade escolar. Portanto, os estudos nos norteiam sobre ao papel da gestão com intuito de tornar o ambiente escolar democrático.

## **2. Metodologia**

Este trabalho insere-se em uma abordagem qualitativa que para Minayo (2001) possibilita o trabalho de pesquisa com um universo de significados para além de aspectos apenas quantitativos. Para a realização deste artigo, realizamos um estudo bibliográfico com a intenção de aprofundar a temática em estudo – O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar – e fundamentar nossa investigação. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), o estudo bibliográfico requer acesso há autores que venham a somar com a temática de estudo e que fomentem de forma mais teórica a pesquisa. Dessa forma, foi possível entender a construção do pensamento crítico mediante ao que foi investigado.

Silva *et al.*(2020, p.10) aponta que “em relação à escola metodológica da abordagem bibliográfica, salientamos a sua importância para a compreensão do objeto de estudo a partir de outras pesquisas já realizadas”, o que solidifica a busca por leituras que possam colaborar ao trazer propriedade ao que se pretende construir com o artigo em questão.

Pereira *et al.*(2018, p. 3) fala sobre importância que é dentro de um trabalho de pesquisa as normas que segundo em suas palavras “representa a forma mais simples, econômica, racional e acordada por todos ou pelos segmentos interessados de modo a ser útil a todos”, auxiliando na organização do pensamento científico, estruturando as suas camadas e percepções dentro do trabalho de pesquisa.

Partindo desse caminho metodológico, este estudo valoriza a reflexão sobre a gestão e a sua importância no ambiente escolar no que diz respeito a articulação de ideias e a manutenção das múltiplas relações dentro da instituição escolar.

### **3. Gestão Escolar e seus Desafios**

Lidar com a educação não é uma atividade fácil, principalmente, para quem está a frente da gestão escolar, pois o papel do gestor não se resumirá em mera administração da unidade educacional, a sua responsabilidade está para além disso. Afinal, este profissional é o principal responsável por todas as mudanças ocorridas dentro do ambiente escolar a fim de beneficiar professores e alunos.

Rios (2010, p. 266) define que “gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração”. Podemos, então, subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessário. Todavia, este gestor precisa incorporar as novidades relacionadas à modernização veiculada ao sistema educacional, principalmente, quando esta modernização influenciará no aprendizado de seus discentes.

A cada dia surgem novidades e isto ocorre em todos os setores, não somente educacionais. Algumas são mais latentes e perceptíveis, como é o caso da área de tecnologia, e claro que precisamos acompanhá-las. Ou seja, precisamos entender que o ambiente escolar não é uma área inerte, suas transformações (evoluções) ocorrem rotineiramente na medida em que o aluno interage com o meio, com o mundo externo.

Dessa forma, o gestor, nos dias atuais, deve ser um exímio gerenciador e deve fazê-lo com total responsabilidade e motivação, direcionando sua preocupação também para a formação continuada de sua equipe de professores e funcionários que interagem com a

comunidade escolar, capacitando-os, atualizando-os e compartilhando conhecimento, que é o principal papel do educador.

Segundo Teixeira (2003, p. 6), “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Com essa afirmação, percebemos o quão é importante que o diretor tenha uma ampla visão administrativa e que tenha a total capacidade de obter um diagnóstico do perfil da população que venha a ser atendida pela escola, e claro, conhecer as expectativas dos pais dos discentes em relação à própria unidade escolar, pois o foco principal da educação é fornecer um serviço de qualidade a seus alunos. O sucesso do gestor no campo administrativo dependerá das políticas educacionais adotadas por ele no decorrer de sua gestão.

O papel de gerenciar é uma tarefa árdua e difícil, principalmente, quando se lida diretamente com pessoas e esta é uma tarefa de quem está à frente de uma empresa. Ao observar por estes parâmetros, a escola precisa administrar recursos, lidar com materiais (distribuição), profissionais, pois possuem um grupo de técnicos, professores e uma demanda de outros funcionários em diversas funções. E tem como um de seus objetivos primordiais atender a clientela que, no caso, são os pais e alunos e fornecer serviços especializados faz parte de sua responsabilidade.

Tachizawa e Andrade (2006) explicam que são orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Por isso, devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração. Nesse sentido, o responsável pelo processo educacional precisará perceber o ambiente educacional como um todo e claro as partes que o compõe, como uma organização que tem uma missão e com um objetivo a ser atingido e os recursos a serem administrados.

Diante disso, liderar, planejar com a participação de todos os envolvidos dentro do ambiente escolar, organizando, dirigindo e controlando todo o processo administrativo, buscando utilizar-se de concepções e ferramentas administrativas é pertinente e necessário. Dessa forma, haverá o alcance dos objetivos e metas.

#### **4. O Papel Desempenhado pela Gestão Escolar**

Quando se lida com a educação, devemos estar atentos a constantes mudanças, desempenhar o papel de educador e estar constantemente estudando, trabalhando,

reformulando, elaborando planos e metas a fim de atender as expectativas em relação ao aprendizado dos alunos.

O papel desempenhado pelo gestor também é um aprendizado constante, cheio de reviravoltas e de sua total responsabilidade. Lück afirma que (2004, p 32) compete ao diretor “[...] a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.”

Dessa forma, a função do diretor dentro da unidade escolar vai além de serviços burocráticos, pois deve ser um membro ativo dentro da escola e, por causa de sua posição central, o seu desempenho exercerá forte influência nos demais setores da escola. E estas influências poderão ser tanto positivas quanto negativas e suas funções estão diretamente correlacionadas à gestão e organização da escola. É preciso haver essa compreensão de que a responsabilidade do gestor escolar está para além de funções burocráticas, conforme explicita Santos (2002, p. 16):

Os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar.

Portanto, partimos da prerrogativa de que o processo relacionado à organização escolar se dispõe de funções, de propriedades direcionadas ao sistema organizacional da instituição, baseada nas definições das ações e operações necessárias para o funcionamento institucional. Assim, como afirma Lück (et al., 2002, p. 34) em dizer que as escolas atuais “necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias”.

Como pontuamos, aos diretores das instituições educacionais são atribuídas diversas funções. Libâneo (2005) complementa e ressalta quatro funções constitutivas desse sistema: planejamento, organização, direção e avaliação. Adiante explicaremos, brevemente, sobre essas funções a partir da fundamentação teórica do autor.

Sendo que o planejamento é constituído de ações e procedimentos para que se possa decidir a respeito dos objetivos e das atividades para serem realizadas em função dos objetivos traçados. É um procedimento de conhecimento e de análise referente à realidade escolar em suas concretas condições, visando à elaboração de um projeto e/ou plano para a instituição.



Ainda segundo Libâneo (2005), a organização é a racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado. Isso significa que é necessário fazer uma previsão do que e onde será utilizada, a quantidade de material e o quanto será gasto referente aos recursos empregados. Para isso, é necessário delegar tarefas e, por este motivo, faz-se necessário à racionalização para que durante o ano letivo não venha a sofrer de escassez de recursos.

Pautado em Mill; Brito; Silva; Almeida (2012), a organização corresponde em delegar tarefas e responsabilidades entre o pessoal, compreendendo os recursos necessários à realização dessas tarefas. Podemos entender que no que se concerne a organização, caberá ao gestor à administração de relacionar tarefas a serem desenvolvidas, buscando definir pessoas ou grupos para dar a responsabilidade por estas tarefas levando em consideração suas capacidades físicas e mentais.

Já na função de direção (coordenação), remete-se ao esforço humano coletivo do pessoal da escola, ou seja, o trabalho em conjunto para um objetivo maior, isso se dá através de reuniões, debates, apresentações de propostas para saber o trabalho que será designado a cada indivíduo.

Enquanto que a avaliação é a comprovação do funcionamento das funções constitutivas. Após uma análise do plano elaborado desde o planejamento para certificar de que o trabalho foi devidamente realizado, se houve ou não falhas, o que poderia ter causado essas falhas e o que se pode fazer para melhorar. Em síntese,

A avaliação dos resultados faz a ligação entre objetivo e resultado e ainda que, a implementação consista na ação dos planos e deve auxiliar na autonomia do pessoal, ativando as ações por meio de ordens. (Mill; Brito; Silva; Almeida, 2012).

Com isso, podemos perceber que realmente lidar com a gestão escolar é como lidar com uma empresa e o trabalho do diretor (gestor) é como o de um gerente administrativo. Dessa forma,

São orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de atuação de uma determinada gestão. Devem ser apresentadas de forma a se tornar de domínio do público interno da instituição de ensino, explicitando as intenções de sua administração. (Tachizawa e Andrade, 2006, p. 103).

Segundo Bennis (1996), os líderes conhecem a si mesmos, conhecem e desenvolvem seus pontos fortes. Também têm a faculdade de tornar as ideias tangíveis e reais para os



outros para que possam apoiá-las e ter como “primeira competência da liderança o gerenciamento da atenção através de um conjunto de intenções ou pontos de vista, não em um sentido místico ou religioso, mas em um sentido de resultados, metas e direção” (Bennis, 1996, p.80). O autor assevera que a característica mais aparente de um líder é a sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois os bons líderes também tornam as pessoas esperançosas.

Mediante a isso fica claro que o gestor desempenha diversos papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a este profissional as atribuições de articular com todos os setores e demandas do mesmo, para dar-se a entender em relação ao seu procedimento administrativo e assim fazer uma boa gestão. Por esta razão, cabe ao gestor influenciar as pessoas ou grupos para aderir a uma melhor qualidade do ambiente e clima escolar e aumentar o desempenho de seu pessoal e, por consequência, melhorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos.

Pensar as obrigações pedagógicas e administrativas, portanto, é fundamental. Partindo do ponto de vista administrativo é de sua competência a organização, planejamentos e articulação com todas as unidades competentes dentro da escola e isso não se remete apenas ao grupo pedagógico como os professores, mas sim, a todos os funcionários que compõem a unidade escolar. A articulação e controle dos seus recursos humanos devem ser cautelosos, respeitando e compreendendo o profissional que ali está e não somente com os profissionais, articular junto com a comunidade escolar, buscando a organização e articulação junto à escola com o superior da parte administrativa do sistema de educação com formulações de regulamentos, normas, adoção de medidas convenientes com os princípios e objetivos propostos anteriormente, orientar e supervisionar, também fazem parte de suas atribuições.

Já do ponto de vista pedagógico será de sua competência a dinamização e incentivo à assistência aos demais membros da unidade, principalmente, aos que promovem as ações concordantes com os objetivos e os princípios educacionais como a liderança e inspiração no que se concerne aos desenvolvimentos desses princípios e objetivos.

É de suma importância a promoção e elaboração de um sistema de integração de ações corporativas, sempre frisando na manutenção de um canal aberto de comunicação entre todos os membros da unidade educacional, não somente entre os demais profissionais mas sim entre a escola e a comunidade, a fim de estimular, inovar e melhorar o processo educacional. É importante compreender que

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (Paro, 2005, p.40).

A necessidade da participação da comunidade é crucial para o melhor desempenho das atividades educacionais, pois quanto maior for a unidade escolar, mais se torna complexo o seu ambiente e, conseqüentemente, mais árdua e difícil torna-se a tarefa do diretor para desempenhar o seu papel, o qual, muitas vezes, deixa a atividade pedagógica em segundo plano.

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário outro aspecto também relevante que se refere às questões pedagógicas e propriamente educativas, as quais se reportam à sociedade como um todo e, especificamente, à sua comunidade escolar (Gadotti 2004, p. 92).

Na atual conjuntura, há muitas atribuições ao diretor e, no meio de tantas atribuições cotidianas, algumas acabam se sobressaindo mais que outras. No entanto, é imprescindível que o gestor escolar compreenda o seu papel e desenvolva uma prática de atuação colaborativa com os seus pares a fim de que os objetivos sejam alcançados. Delegar responsabilidades, mediá-las e fundamental desde que não exima a responsabilidade que compete a cada profissional. Por isso, estas reflexões acerca da função do diretor são relevantes e podem contribuir para a melhoria do processo educativo da instituição escolar.

## **5. Considerações Finais**

Para que uma gestão democrática perdure, faz-se necessária a participação ativa de toda a comunidade escolar, não somente no momento de lecionar, mas sim nas tomadas de decisão e no compartilhamento do poder. É importante ter em mente a implementação de novos procedimentos de organização e de gestão que visam o favorecimento, em todo processo educativo, a dimensão coletiva e participativa nas decisões tomadas.

Dessa forma, é evidente que a participação da comunidade é umas das bandeiras fundamentais a serem erguidas para constituir o cotidiano escolar para um trabalho em conjunto sem subjugar ou sobrecarregar uns aos outros tendo o gestor como o que concede a decisão dividindo as ações, delegando tarefas para um melhor desenvolvimento educacional.

Para Luckesi (2007), uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos. A própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender.

Assim, é preciso entender que a próprio espaço escolar deve ser utilizado como recurso de educação, não somente aos alunos, mas a todos que estão inseridos no processo educacional. Isso significa ver pela perspectiva de aprender, trabalhar e viver juntos de tal maneira que os espaços de cunho público ou privado possam ser respeitados com o objetivo de preservar um ambiente que seja proporcional, favorável e satisfatório para todos.

Para ampliarmos os estudos sobre a questão da gestão escolar em sua função democrática dentro da escola, poderíamos futuramente ter pesquisas que tragam a relação de uma gestão escolar democrática com melhorias no campo de ensino e aprendizagem dos alunos dentro e fora da escola se estendendo à comunidade.

## Referências

Bennis, W. (1996) *A invenção de uma vida: reflexões sobre lideranças e mudanças*. Tradução Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico.

Brasil. (2006). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. São Paulo: Saraiva.

Brasil. Ministério da Educação. (2004). *LDB: Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. 2ª ed. Brasília: MEC.

Cervo, A. L. B., Pedro A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gadotti, M., & Romão, J. E. (2004). *Autonomia da Escola*. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1).

Libâneo, J. C. (2005). *Educação escolar, políticas, estrutura e organização*. 2.ed. São Paulo: Cortez.

Lück, H. (2002). *Avaliação de desempenho na escola: Texto de orientação de oficina*. Curitiba: CEDHAP.

Luckesi, C. C. (2007). Ludicidade e desenvolvimento humano. In.: D'ávila, Cristina Maria (Org.). *Educação e Ludicidade: ensaios* 04. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, Gepel (p. 11 – 19).

Mill, D., Brito, N. D., Silva, A. R., & Almeida, L. F. (2012). *Gestão da Educação à Distância (EaD):* Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD.

Paro, V. H. (2005). *Administração escolar – introdução crítica*. 13. ed. São Paulo: Cortez.

Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM. 10 nov. 2020. Recuperado de <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02Metodologia-da-Pesquisa-Cientificafinal.pdf>

Rios, Dermival Ribeiro. (2009). *Minidicionário escolar de língua portuguesa*. São Paulo – SP: DCL.

Santos, Clovis Roberto dos. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Silva, A. G. S., Sousa, F. J. F. de, Medeiros, J. L. & Amaral, D. E. L do. (2020). A análise das diretrizes educacionais e o ensino da matemática *Research, Society and Development*, 9(9). DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.6860>

Tachizawa, T., & Andrade, R. O. B.. (2006). *Gestão de Instituições de Ensino e Organizações Escolares*. 4. ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora FGV.

Teixeira, H. J. (2003). *Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública*. São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Polyana Nogueira Dias – 60%

Milene Kinlliane Silva de Oliveira – 20%

Carla Galvão Farias – 20%