

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

KARINA MARQUES DO NASCIMENTO
KAWANA KETILY CAMPELO BARROS
VANESSA GOMES DE ARAUJO

GESTÃO ESCOLAR:
**A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO
E O CORPO DOCENTE**

RECIFE/2023

KARINA MARQUES DO NASCIMENTO

KAWANA KETILY CAMPELO BARROS

VANESSA GOMES DE ARAUJO

**GESTÃO ESCOLAR:
A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO
E O CORPO DOCENTE**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura
em Pedagogia.

Professor (a) Orientador(a): Hugo Félix

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

N244g Nascimento, Karina Marques do.
Gestão escolar: a importância do diálogo entre a gestão e o corpo docente / Karina Marques do Nascimento; Kawana Ketily Campelo Barros; Vanessa Gomes de Araujo. - Recife: O Autor, 2023.
12 p.
Orientador(a): Hugo Felix.
Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Licenciatura em Pedagogia, 2023.
Inclui Referências.
1. Diálogo. 2. Gestão. 3. Participação. 4. Professores. I. Barros, Kawana Ketily Campelo. II. Araujo, Vanessa Gomes de. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 37.01

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

À minha família, amigos e principalmente minha mãe por todo apoio e pelos incentivos nos momentos difíceis.

Ao meu orientador, Hugo Félix, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiou o meu aprendizado.

Por fim, a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Kawana Ketily

Agradeço em primeiro lugar ao meu Deus, pela força que me deu para conseguir alcançar os meus objetivos.

À minha família, em especial a minha mãe e a minha tia Rejane, minhas maiores incentivadores e meu exemplo de vida e conquista.

Agradeço também aos meus professores e ao meu orientador, que com paciência nos guiaram até aqui.

Vanessa Gomes

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre estar comigo nessa trajetória, a minha família por sempre me incentivar, minha maior incentivadora minha mãe dona Selma, meu filho samuel e meu esposo stamatic.

Agradeço também aos meus professores e ao orientador que me guiou e me ajudou muito com bastante atenção e carinho no meu aprendizado .

Karina Marques

*"Feliz é aquele que transfere o que sabe e aprende
o que ensina" (CORA CAROLINA).*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 DELINEAMENTO MENTODOLÓGICO.....	09
3 REFERECIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Gestão democrática e suas contribuições	10
3.2 Relacionamento do gestor com o corpo docente	11
3.3 Participação dos professores no ambiente escolar.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
REFERÊNCIAS.....	17

GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO ENTRE A GESTÃO E O CORPO DOCENTE

KARINA MARQUES DO NASCIMENTO

KAWANA KETILY CAMPELO BARROS

VANESSA GOMES DE ARAUJO

Nome do(a) Professor(a) Orientador(a)¹: HUGO FELIX

Resumo: O presente trabalho tem por finalidade apresentar os principais desafios que a gestão apresenta, ou seja, mostra a principal dificuldade que os professores hoje vem enfrentando dia após dia para ter um bom relacionamento com a gestão educacional, iniciamos falando sobre os principais passos para uma gestão democrática, apresentando as dificuldades que são enfrentadas atualmente nas escolas ,tanto pública como privada ,esse é um problema geral na maioria das escolas que observamos .A partir do livros e artigos que foram lidos, fizemos uma breve reflexão, mostrando que o diálogo e a participação de todos e indispensável para ter um resultado satisfatório no ambiente escolar. Relatamos também sobre a importância da educação na escola, regras de convívio com o educador que têm de ser construídas à base de confiança com a gestão, além de uma série de condutas quem fazem com que o trabalho se torne satisfatório. Pretendendo alcançar um ensinamento de qualidade, uma escola precisa ter uma boa conduta com os professores e viceversa. A pesquisa que realizamos é bibliográfica, com abordagem qualitativa, nos baseando em alguns autores e artigos.

Palavras-chave: Diálogo. Gestão. Participação. Professores.

1 INTRODUÇÃO

Reconhece-se que atualmente vem sendo um desafio para a gestão escolar e o corpo docente terem um bom relacionamento, na maioria das vezes, isso acontece por falta de diálogo. Hoje vivenciamos diversas transformações na esfera escolar, mudanças nas abordagens e até mesmo no cotidiano escolar, mas a gestão ainda vem demonstrando poucas mudanças, principalmente na comunicação.

A gestão é responsável por gerenciar toda administração da instituição de ensino e, a partir disso, promover e garantir um bom aprendizado aos seus alunos, mais para que isso aconteça, é necessário que a gestão oportunize aos professores uma formação de qualidade, e oportunidades para que possam ter voz diligente na escola, como também mantenham professores e equipes inteiramente ligados com a gestão. Para Thuler (2001), é necessário que os professores demonstrem mais resistências para que cheguem a uma conclusão e um nível no qual se tenha uma equipe de qualidade.

O tema abordado neste projeto de pesquisa é de suma importância, pois é através de uma boa gestão escolar que se alcança o nível de qualidade. Como afirmam Pessoa e Barbosa (2017, p. 25), “o gestor escolar precisa agir como um mediador do trabalho e incluir a sua equipe escolar para promover a transformação e o rompimento de paradigmas já existentes numa sociedade que vive em constantes modificações”. Sendo assim, observamos a importância de se ter uma gestão democrática, para que tenha uma construção coletiva, participativa em prol da educação.

Quando se tem uma gestão de qualidade e que trabalha em conjunto com o corpo docente, podemos perceber que as coisas fluem de uma forma mais agradável, por isso, é importante valorizar a relação que pode existir entre gestão e corpo docente, para que a sociedade possa andar alinhada com as diretrizes da educação.

Esta pesquisa trata da importância da boa relação entre gestores e docentes, enfatiza a necessidade do diálogo entre eles necessidade para gerarem bons frutos. Para Borges (2004), uma das funções mais importantes de um diretor é cuidar do desenvolvimento dos seus professores.

Assim, levantamos a seguinte questão-chave: Quão importante é o diálogo entre a gestão escolar e o corpo docente para a escola de uma maneira geral?

Podemos entender que o cotidiano do docente pode ser estressante, por isso faz-se necessário que trabalhem com cooperativismo, promovendo um ambiente saudável através de projetos, reuniões e capacitações.

Conforme Patto (1997, p. 319), “a educação para o mundo humano se dá num processo de interação constante, em que nos vemos através de nós mesmos”. Diante disso, é necessário um bom diálogo entre gestores e professores para um melhor ambiente, contribuindo para ser harmonioso, estimulador, inspirador e construtivo; anelando um objetivo comum.

Nesta pesquisa tivemos como objetivo entender a importância do diálogo entre a gestão e os educadores na escola para identificarmos as contribuições da gestão democrática e a ampliação do diálogo entre gestores e professores, podendo analisar formas de melhorar o relacionamento do gestor com o corpo docente. Sendo assim, conheceremos formas de otimizar a participação dos professores no ambiente escolar.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O estudo realizado anteriormente foi bibliográfico, com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica foi aprofundada em explicar um assunto baseado em referências publicadas em livros, revistas, periódicos e entre outros, buscando conhecer e aprofundar análises de conteúdos científicos sobre determinados temas que estavam a ser pesquisados (MARTINS, 2001).

O tipo de pesquisa bibliográfica tem finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tema que está a ser pesquisado/estudado, se aprofundando em determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007).

O material foi extraído de livros, revistas, sites buscando nos aprofundar no assunto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão democrática e suas contribuições

A gestão escolar democrática é um exemplo de método administrativo que busca facilitar a inclusão dos processos na escola. Tem por objetivo envolver toda a comunidade, pais, alunos, professores, funcionários e diretores nas decisões que impactam o dia a dia do ambiente escolar. Diante disto, melhora o ensino ofertado pelas escolas, esse tipo de gestão tem papel fundamental na vida acadêmica dos alunos. Isso porque a democratização da gestão proporciona a organização de um planejamento escolar mais eficiente e justo. Tal, qual a Constituição Federal de 1988, a LDB/96 determina que um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas.

Algumas etapas orientam o funcionamento da gestão democrática na escola. Elas são essenciais, já que precisam garantir o contentamento de todos os envolvidos. Nesse contexto, saiba que é fundamental garantir a igualdade, a liberdade, a participação, a transparência, a divisão de responsabilidades e a separação das decisões. Ao respeitar todas as etapas mencionadas, a gestão consegue alcançar resultados oportunos. As escolas precisam estar abertas ao diálogo e à comunicação para conseguir progredir. Os professores têm um papel fundamental em uma instituição de ensino, pois são eles que têm contato direto com os alunos. Então, eles precisam ser ouvidos e valorizados. Eles conhecerão as principais dificuldades dos estudantes e, assim, poderão criar práticas que contribuam para seu desenvolvimento. Dessa forma, eles precisam ser ouvidos nas reuniões, e os gestores precisam colaborar com sua função.

Uma gestão democrática e uma gestão participativa são conceitos que estão inteiramente interligados, em alguns casos essa realidade não acontece nos ambientes escolares. Por ser descentralizada, isto é, inovando no processo de decisões e responsabilidades, na qual os funcionários são mais eficazes, auxiliando em decisões para aumentar a proatividade do trabalho. Sendo assim, a gestão democrática faz a escola dar abertura ao diálogo, sendo essencial para comunidade escolar, com a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), para o

acompanhamento do processo de aprendizagem e principalmente para uma boa relação docente – gestor.

De acordo com Lück (2009), é notório, em algumas escolas, haver a participação, mas não haver o espírito democrático, pois a democracia ultrapassa de uma mera participação, em muitos casos, a democracia é como um processo e não como uma prioridade ideal, que precisa vir se construindo através da organização da gestão escolar, quando a mesma tem a intenção de ser uma escola democrática.

Segundo Libâneo (2008), a gestão participativa é uma grande estrutura que é organizada, sólida e bem definida, mais para que ocorra o processo de democracia/participação, faz-se necessário o envolvimento de todos que compõem o corpo escolar, sendo essencial essa parceria na tomada de decisões e transformações do âmbito escolar. Assim,

essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que, por sua vez, fundamenta a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 148).

3.2 Relacionamento do gestor com o corpo docente

Geralmente, as escolas têm o hábito de incentivar o trabalho em equipe, mas, infelizmente muitas das instituições não praticam essa ação. Por mais que estimulem isso nos alunos, visando prepará-los para o futuro, quando terão que trabalhar em equipe, a instituição não aplica na sua gestão. A realidade é que, em algumas instituições, os docentes não conseguem exercer sua função de maneira conjunta entre si e a direção. Entretanto, o dever da gestão deve ser pautado em práticas que incentivem confiança em seus colaboradores. A boa relação entre gestores e professores assegura o bom funcionamento das atividades pedagógicas. Reuniões nas quais o docente possa ser ouvido e a troca de feedbacks ajudam na melhoria de estratégias educacionais. O planejamento de uma gestão democrática e participativa está coligada à distribuição de resoluções entre os demais cargos de um sistema escolar (LÜCK, 2015).

Segundo Lück (2009), é através do engajamento que se alcança o nível máximo de participação, pois assim o corpo docente tem a oportunidade de expressar as suas opiniões e ideias, fazendo assim, um trabalho em conjunto com a gestão, para resolver situações e conflitos que são levantados no ambiente escolar. Compartilhar situações permite que os professores se envolvam com a gestão em processos e assumam responsabilidades, ficando assim, empenhados para promoverem resultados satisfatórios que são propostos pela gestão.

A gestão escolar democrática fala a respeito de uma partilha e participação de uma organização de forma geral, fala a respeito das tomadas de decisões na escola, correspondendo forma de trabalho e autonomia de cada instituição, incentivados muitas vezes por programas do próprio governo. Segundo Lück, essa concepção está fundamentada em:

[...] professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, e em vista do que, de sua interação, o dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (2000, p.15-16).

A motivação é um dos requisitos necessários para a concretização de qualquer atividade. O comprometimento e a participação ativa, que é previsto pela própria gestão que se diz democrática, dependem única e exclusivamente dela, incluindo outros diversos fatores, como nos afirma Pazeto (2000, p. 165): “A qualidade da participação dos atores da instituição é decorrência da nova cultura e gestão que se instaura na organização e do grau de comprometimento com a missão e as metas institucionais”.

Os desafios que são enfrentados pelos professores todos os dias, alguns teóricos defendem a importância da motivação para esses profissionais, de modo a:

[...] sentir-se bem no e com o trabalho, desenvolvendo uma atividade profissional que possibilite algum tipo de reconhecimento e identificação pessoal, (esta) é uma das condições para a qualidade da educação em geral e, mais ainda da educação infantil, que se caracteriza por um elevado nível de envolvimento afetivo-emocional com os educandos (LIMA, s/d, p.8).

Para falar de alguns motivos, que por sua vez, dão mais força e motivação aos professores, temos diversas opiniões de diferentes autores, como: Oliveira (2007, p.44) implica, igualmente, orientar para o Saber Ser, que assenta no desenvolvimento de atitudes e comportamentos, essencial para uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional por parte dos docentes”.

Seco (2005, p.83) Criar condições para a mobilização das energias criativas dos professores para as mudanças que uma educação de qualidade reclama.

3.3 Participação dos professores no ambiente escolar

É importante que os professores estejam inteiramente ligados à realidade do ambiente escolar, para construírem a realidade dos que fazem parte, é necessário que os mesmos saibam as suas devidas responsabilidades, atuando conjuntamente com a gestão e sendo orientados adequadamente (LUCK, 2009).

Pensar na organização da sala de aula é muito importante, já que é necessário refletir a proposta pedagógica oferecida pela escola, os objetivos de aprendizagem do professor e suas intencionalidades. O professor deve pensar em elementos para compor o seu planejamento ambiental que façam com que os alunos tenham interesse em estar na sala de aula. Alguns cartazes com informações sobre as matérias ou perguntas que instiguem a curiosidade podem ser de grande ajuda nesse processo. O papel do professor na vida dos alunos vai além de transmitir seus conhecimentos de forma didática, clara e respeitosa para seus alunos. Por esse, e outros fatores, construir um trabalho autenticamente coletivo é um grande desafio para os professores e gestores escolares. Esse trabalho em equipe na escola, por parte de docentes e coordenação pedagógica que não deve segurar rédeas e sim escutar e colaborar também, passa, pela construção de trabalho em equipe no qual as tomadas de decisões, planejamento, avaliações e análises de resultado do processo ensino e aprendizagem são feitos de forma coletiva. Para isso é essencial a escuta de todos, visando objetivos em comum, a partir de princípios compartilhados por todos os integrantes do grupo. A escola, local de trabalho dos professores, assume, com a reforma educacional, a função de ser o espaço de formação docente,

o que pode trazer uma nova identidade ao professor, uma vez que a formação continuada se faz em ambiente coletivo de trabalho (LIBÂNEO, 2008, p. 272).

Nesse sentido, Severino (2008) defende que o professor precisa estar inteiramente ligado às pesquisas que são propostas pela gestão, para que eles possam acompanhar o desenvolvimento de conhecimentos, porque é através do conhecimento que se constroem os objetivos que desejam alcançar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quando tratamos de gestão escolar, é importante conhecermos um pouco sobre o que é a democracia em outros contextos. “É necessário uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola. Para isso, é importante haver um entendimento contínuo entre esses profissionais.” (LUCK, 2013)

Sendo assim, podemos perceber que as escolas atualmente devem ser geridas por uma gestão democrática, com um estilo próprio para administrar e gerir o sistema de ensino, havendo mais acessibilidade para dirigir a instituição. Todos devem se mobilizar e se comprometer com suas respectivas responsabilidades nas diversas áreas de atuação escolar. Nesse contexto, os profissionais sentem-se livres para atuar e intervir e, por isso, torna-se um ambiente sem restrições para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre com objetivo para a melhora da escola e do bem-estar entre os profissionais. Por outro lado, Baseando-se no interesse e na competência dos profissionais da educação, que deverão se empenhar e se esforçar para dar uma nova identidade para a escola, mais que para isso, é necessário a avaliação crítica e democrática da instituição, num processo de um todo participativo.

É fundamental que a direção escolar construa o enfoque da gestão, marcado por transformações, onde o gestor, possa ter uma visão ampliada de tudo que vem acontecendo no ambiente escolar, visando dar continuidade a educação em conjunto com os professores, promovendo ações e responsabilidades que possam ser feitas por um todo, independente das funções diferenciadas que existem dentro de um ambiente educacional.

Algumas dificuldades atrapalha um pouco no processo de inserção e participação dentro das escolas. Algumas dificuldades como a falta de comunicação, distância entre representante e representados, são as principais causas de uma gestão antidemocrática. É fundamental que, o gestor, como principal mediador, possa conscientizar os professores e demais membros escolares para um estreitamento de relações.

De acordo com Libâneo (2001), os professores de todas as disciplinas formam, junto com a direção e os especialistas, a equipe escolar, os professores também têm responsabilidades de participar na elaboração do plano escolar.

O corpo docente necessita de uma equipe pedagógica para melhoramento do seu currículo em diálogo com o PPP (projeto político pedagógico) da escola. Nesse caso, se faz essencial que o gestor construa um esquema para apoio fundamental ao docente. Cabe a gestão à estimulação para que os professores obtenham novas oportunidades didáticas pedagógicas e que assim melhore tanto sua visão, expandindo-a, como as práticas a serem executadas. Nessa mesma intensidade, os professores precisam compreender o que significam as avaliações externas, assim melhorar suas práticas.

Diante disto, quando a direção desenvolve afinidade com a coordenação pedagógica o desenvolvimento e o entrosamento de toda a equipe da escola flui com mais facilidade. Assim, é possível alinhar todas as atividades com os professores e funcionários. Se há sintonia não há ruídos para atrapalhar. Desse modo, o professor como sujeito de transformação e sujeito que contribui na construção dos saberes detém papel indispensável na gestão democrática contribuindo de forma ativa, para assim, formar uma escola mais inovadora e comunicativa entre os membros que a constitui.

O docente carece de um ponto de vista frequente de seus superiores. O reconhecimento do seu papel no ambiente escolar passa por seu acompanhamento. A escola tem que ter o costume de alentar o trabalho em equipe, para que possa fluir o companheirismo ,entre os trabalhadores na escola, criando debates e concelhos . E de importante interesse também ,montar grupo de estudos entre professores De todas as áreas, disponibiliza Materiais de estudo ,oferer palestras para que possa tudo

fluir bem, por que querendo ou não o professor sempre esta em contato direto com o aluno . E uma boa gestão terá bom professores que formaram ótimos alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi apresentado no artigo, pode-se perceber a importância do diálogo entre a gestão e os professores, pois com um melhor relacionamento e o trabalho acontecendo como uma via de mão dupla, havendo trocas de feedbacks em reunião, opiniões sendo ouvidas e colocadas em prática, para um melhor resultado na escola de modo geral. Assim, ficará mais fácil mensurar qualquer situação e tomar as decisões certas que ajudem a escola, seu corpo docente e ainda melhorem o processo de ensino-aprendizagem do aluno.

O trabalho torna-se importante as pessoas que se interessam pelo tema abordado e que queira ampliar sua busca para uma boa gestão, para cada vez mais aproximar escola, pais e a sociedade para promover uma educação de qualidade e que estimule o exercício da cidadania.

Conclui-se que é necessário que o (a) gestor (a) esteja sempre próximo(a), para o docente compartilhar seu ponto de vista em relação a práticas que possam atingir um melhor resultado em sala de aula, abrindo espaço para um ambiente democrático. Aos poucos, o relacionamento entre gestão escolar e professor será fortalecido e os docentes vão confiar no diretor cada vez mais.

REFERÊNCIAS

BASTOS, João Batista. Gestão democrática/ João Batista Bastos (org.) – Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 3ª edição, 2002. BORDIGNONN, G; GRACINDO, R. V.

Gestão da Educação: o município e a escola. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BORGES, C. M. F. **O professor da educação básica e seus saberes profissionais.** Araraquara, São Paulo: JM Editora, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **A gestão da educação na sociedade mundializada:** por uma nova cidadania. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

GONZALEZ, T. et al. Influence of COVID-19 confinement in students performance In higher education. arXiv.org, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0981>. Acesso em: 05 mai. 2023.

JOYE, C. R.; MOREIRA, M. M.; ROCHA, S. S. D. Educação a Distância ou Atividade Educacional Remota Emergencial: em busca do elo perdido da educação escolar em Tempos de COVID-19. Research, Society and Development, v. 9, n. 7, p. E521974299, 24 maio 2020.

LEITE, Werlayne S.S.; RIBEIRO, Carlos A.N. A inclusão das TICs na educação

Brasileira: problemas e desafios. Magis: Revista Internacional de Investigación em Educación, ISSN – e2027 – 1182, Vol. 5, Nº. 10,2012, págs. 173-187. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/344265>. Acesso em: 06 maio 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola – teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Nancy Nonato de. **Amor à profissão, dedicação e o resto se aprende**: significados da docência em educação infantil na ambiguidade entre a vocação e a profissionalização. Disponível em: http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/trabalho_gt07.htm. Acesso em: 20 mai. 2023

LÜCK, Heloisa. **Apresentação**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000

LÜCK, Heloísa. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. Centro de desenvolvimento humano aplicado. Paraná,2013. Disponível em: <https://cedhap.com.br/sem-categoria/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-dalideranca-nas-escolas>. Acesso 04 maio 2023.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKIMM, J. et al. Health Professions' Educators' Adaptation to Rapidly Changing Circumstances: The Ottawa 2020 Conference Experience. MedEdPublish, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.mededpublish.org/manuscripts/2936>. Acesso em: 5 Maio 2020.

OLIVEIRA, Ana Rita Ferreira de. **A gestão de recursos humanos docentes na administração e gestão educacional**: marketing interno como modelo de abordagem. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional). Universidade Aberta, 2007, Lisboa, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/659>.

Acesso em: 20 mai. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 10. ed – São Paulo. Cortez, 2001.

PATTO, Maria Helena Souza. **Introdução à psicologia escolar**. 3ª edição, São Paulo -SP: Casa do Psicólogo, 1997. p. 319.

PAZETO, Antonio Elizio. Participação: **exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

PESSOA, J. R. O; BARBOSA, N. S. **Gestão escolar na educação do campo**. João Pessoa: UFPB, 2017.

SEVERINO, A. J. **Ensino e Pesquisa na docência Universitária**: Caminhos para a integração. Cadernos Pedagogia Universitária, São Paulo, abr. 2008.

SECO, Graça Maria dos Santos Batista. **A satisfação dos professores: algumas implicações práticas para os modelos de desenvolvimento profissional docente**. Educação e Comunicação, Leiria, no 8, p. 73-91, jan.2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.8/84> >. Acesso em: 20 mai. 2023.

THULER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre. Artmed, 2001.

