

AVALIAÇÃO ESCOLAR: AMPLA VISÃO DO GESTOR EDUCACIONAL**DOI: 10.5281/zenodo.14956805****Raquel Alexandre da Silva¹**

RESUMO: O presente artigo destina-se a trazer uma reflexão sobre o papel da gestão educacional diante do processo avaliativo na escola. A pesquisa busca destacar a importância desse profissional, nessa parte da dinâmica escolar, tendo como objetivo analisar a sua atuação pedagógica com foco na melhoria das oportunidades de aprendizagem dos alunos. Pretende-se demonstrar que a presença de um gestor que tenha compromisso com o pedagógico facilita o planejamento e a construção das ações avaliativas junto aos demais atores desse processo. A metodologia utilizada parte da premissa da importância da autoavaliação como prática constante da gestão, da conscientização da sua posição como peça importante para o planejamento e a instrumentalização do processo avaliativo na escola, como também o exercício da sua participação efetiva nessa construção, bem como na análise e reflexão dos dados obtidos. Os resultados demonstraram que um dos fatores de grande importância para um fluir adequado da avaliação escolar tem profunda relação com a postura do gestor que deve assumir o papel de facilitador e articulador dos planos, currículos e gerenciamento da avaliação escolar, bem como das ações adequadas diante dos resultados. Mediante tal análise compreende-se que a gestão escolar assume a legítima prática de favorecer a condição necessária para a construção de uma avaliação satisfatória através de uma atuação comprometida com o pedagógico na escola, assumindo uma postura didática, destacando-se em gerir não apenas a parte administrativa, como também o processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: gestão. avaliação. autoavaliação. planejamento. didática.

ABSTRACT: This article is intended to bring a reflection on the role of educational management in the evaluation process at school. The research seeks to highlight the importance of this professional, in this part of the school dynamics, aiming to analyze his pedagogical performance with a focus on improving students' learning opportunities. It is intended to demonstrate that the presence of a manager who is committed to the pedagogical facilitates the planning and construction of evaluative actions with the other actors in this process. The methodology used starts from the premise of the importance of self-assessment as a constant practice of management, the awareness of its position as an important part for the planning and instrumentalization of the assessment process in the school, as well as the exercise of its effective participation in this construction, as well as in the analysis and reflection of the data obtained. The results showed that one of the factors of great importance for an adequate flow of school evaluation has a deep relationship with the position of the manager who must assume the role of facilitator and articulator of plans, curricula and management of school evaluation, as well as appropriate actions in the face of the results. Through such analysis, it is understood that school management assumes the legitimate practice of favoring the necessary condition for the construction of a satisfactory evaluation through a performance committed to the pedagogical at school, assuming a didactic posture, standing out in managing not only the administrative part, as well as the teaching and learning process.

Keywords: management. evaluation. self-evaluation. planning. didactic.

INTRODUÇÃO

A busca por uma gestão escolar reflexiva de sua práxis, com princípios democráticos e participativa do processo de ensino e aprendizagem, perdendo o caráter meramente administrativo, desperta a necessidade dos gestores em ampliar a sua visão a respeito de sua

¹ Mestra em CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO pela World University Ecumenial., especialista em Supervisão Escolar e Psicopedagogia Clínica e Institucional pelo Instituto de Ensino Superior Múltiplo - IESM, graduada em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba - raquelsilvajp77@gmail.com

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

prática pedagógica para construir um espaço democrático nas escolas e conseqüentemente proporcionando uma gestão participativa no aspecto pedagógico. A gestão escolar não deve ser resumida à dimensão administrativa da escola, mas principalmente à gestão pedagógica, tornando o gestor num administrador pedagógico. Destaca-se que uma equipe comprometida, dinâmica e aberta se torna fundamental para garantir a melhoria das aprendizagens dos alunos, a fim de suprimir um dos grandes desafios existentes no gerenciamento das escolas que é a busca de uma educação de qualidade. Nessa proposta, o gestor educacional tem uma árdua tarefa de articular um equilíbrio entre o pedagógico e administrativo, com a visão perceptiva de que sua prática facilitadora deve estar além de suas experiências no cargo, mas que ele esteja aberto às inovações e adaptações necessárias para se adequar a novas práticas educativas de caráter pedagógico, com foco no planejamento e nas relações com os atores desse momento do contexto escolar.

Sabemos que a busca pela qualidade no processo de ensino e aprendizagem na área educacional é uma proposta de longo prazo e que exige mudança, esforço, dedicação, abertura e reestruturação organizacional e, o gestor escolar, por sua vez, precisa identificar o seu papel nesse contexto, considerando sua importância no gerenciamento dos planejamentos, da execução e reavaliação de todo o processo e um melhor engajamento com todas as pessoas associadas à escola.

Diante disso, a opção pela escolha do tema deu-se em virtude de uma análise baseada em vivências de educadores na gestão escolar com a oportunidade da reflexão da prática de cada função e a sua relação com a parte pedagógica, entendendo que o gestor escolar pode influenciar na aprendizagem de todos na escola. A principal motivação para a pesquisa parte da necessidade de compreender os fatores que identificam a influência do gestor escolar na construção do processo de ensino e aprendizagem e na melhoria da qualidade do processo avaliativo para que ele se desvincule da visão resumida em abranger apenas um caráter quantitativo e priorizar os qualitativos e a contribuição pessoal do aluno.

Pretende-se analisar e refletir sobre a atuação do gestor educacional e sua relação com a avaliação escolar e a melhoria das aprendizagens dos alunos. Um dos objetivos é apontar os fatores que demonstram a ligação entre uma escola com qualidade avaliativa e um gestor comprometido com o pedagógico, identificando a sua influência na aprendizagem de todos os alunos em relação com a sua prática na organização pedagógica e o planejamento escolar. É necessário destacar que a vivência de uma formação continuada é um fator que favorece a

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

promoção da qualidade da aprendizagem de todos na escola e não apenas do aluno, proporcionando um crescimento mútuo conforme os objetivos de cada participante do processo avaliativo.

A metodologia utilizada parte da observação e acompanhamento da postura da gestão educacional de uma escola pública e a sua relação com a equipe pedagógica como também a coleta dos relatos dos professores envolvidos no processo de avaliação da instituição. Foi observado o caráter avaliativo, o olhar reflexivo de suas práticas, se existe reorganização da proposta avaliativa, que tipo de avaliação está sendo feita e qual a importância conceitual dela, as possíveis intervenções junto dos alunos diante dos resultados e as formações de aperfeiçoamento teórico e prático da equipe pedagógica, tendo assim um diagnóstico do cotidiano escolar no que se refere à avaliação. É uma pesquisa que busca percepções e o entendimento sobre a natureza geral da questão, abrindo espaço para a interpretação, o desenvolvimento de conceitos, ideias e a compreensão da problemática proposta.

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA

A escola é uma instituição fundamentada em ideais democráticos com compromisso na promoção de um ensino de qualidade aos educandos. Em seu bojo, apresentam-se vários atores que, em áreas diferentes, se interligam em prol da construção desse objetivo máster de sua existência.

A gestão escolar se apresenta como uma das partes de fundamental importância nesse propósito, pois, sendo bem administrada, é capaz de promover as condições necessárias para que o ambiente escolar seja propício a construção do processo avaliativo e conseqüentemente de um resultado positivo no ensino e aprendizagem dos alunos.

O gestor escolar é um dos maiores atores das áreas administrativa, financeira e pedagógica de uma escola e sendo ele um articulador, atuante e participativo dessas questões, principalmente as que envolvam o campo pedagógico, remete a uma posição de parte integrante dos ideais de qualidade de ensino de uma instituição e quando a sua área pedagógica é bem gerenciada, direciona as práticas de planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento escolar. Além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos os demais integrantes da instituição educativa.

Sabendo que a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, não sendo o ensino finalidade do processo educativo e sim ferramenta pela qual a aprendizagem

do aluno é efetivada, o gestor escolar deve partir da realidade da escola como um todo para traçar os objetivos e metas para uma aprendizagem significativa. Um dos fatores essenciais para uma adequada gestão desse processo de produção pedagógico-escolar, está no entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício de uma didática de planejamento e autonomia. Libâneo (1994, p. 222) ainda afirma que:

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino.

Com base nessa afirmação, podemos dizer que o planejamento é uma ação que ultrapassa os limites da burocracia e deve promover a reflexão das situações concretas do “chão da escola”, envolvendo todos os atores do processo ensino-aprendizagem, inclusive a gestão escolar. Assim, as aprendizagens de todos na escola, serão de fato significativas, eficazes e eficientes para nortear as ações previstas, sendo capaz de orientar as tomadas de decisões no contexto avaliativo. A organização pedagógica liderada pelo gestor escolar e elaborada de forma coletiva pode ser realizada em todos os níveis da instituição, deixando de lado uma visão autoritária e burocrática, como se os planejadores detivessem o conhecimento da realidade e a competência técnico – científica para direcioná-la, restando aos demais somente cumprir determinações, como se não fossem capazes e/ou incompetentes para participar da organização pedagógica da escola.

Segundo Ferreira (2009, p. 172):

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros.

O sucesso do processo avaliativo dentro da organização pedagógica da escola é medido através do diálogo para propor aprendizagem significativa de seus alunos. Se as crianças, cada uma no seu ritmo, apresentam desenvolvimento no processo de ensino e aprendizagem, um dos eixos determinantes consta na avaliação. E mais que isso, através de uma equipe gestora atuante na organização pedagógica, a escola pode proporcionar aprendizagens significativas, independente da condição social do aluno. Daí a importância do gestor escolar na área pedagógica da escola.

Por meio da organização pedagógica, o gestor, impulsionará diante da equipe escolar, as concepções da escola que deseja implementar e de acordo com essa concepção, deve construir o projeto pedagógico e o trabalho de cada profissional que atua na área pedagógica da escola, com a finalidade de promover a aprendizagem contínua e significativa de todos.

Gestão é uma linha de ação e quando está comprometida com a organização pedagógica e a estruturação da escola, deixa de ser vista apenas como uma função administrativa e burocrática assumindo um papel importante como prática educativa, exercendo influência direta na aprendizagem dos alunos, dos professores, dos funcionários. Dessa forma, Luck (2009, p. 95) ao caracterizar a função do gestor dentro da escola, afirma que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Diante dessa afirmação, compreende-se a importância da influência do gestor escolar no favorecimento da melhoria da qualidade de ensino para a contribuição na aprendizagem dos alunos, transformando o ambiente escolar mais propício a uma política pedagógica e avaliativa mais eficaz diante do contexto educacional.

A GESTÃO ESCOLAR E O PLANEJAMENTO DO PROCESSO AVALIATIVO

Quando falamos em processo avaliativo automaticamente vem em mente as “semanas de prova” ou “avaliações escritas” com caráter meramente quantitativo. Isso tem resumido o processo avaliativo às ações diretas de organização engessada e articulada em “grades” de planejamento de um período do calendário escolar. Como diz Werneck (2000, p. 106)

Centra-se, então, o trabalho escolar em currículos que saturam e tiram a felicidade dos alunos, criando, no momento das avaliações, um clima desagradável e de oposição entre educador e educando. Isso é sentido pelos mestres responsáveis quando chega a semana de provas, se as avaliações não ocorreram durante o processo.

Segundo Werneck, o foco num processo avaliativo com características rígidas, sem autoavaliação e sem um planejamento voltado para a construção do aprender em detrimento do cumprimento das famosas grades curriculares trás desconforto aos educandos pela frustração e aos educadores pela corrida no cumprimento das datas e currículos, perdendo assim a sua

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

verdadeira essência em proporcionar a construção de um processo de aprendizagem significativo e essa problemática se acentua quando a visão desse contexto avaliativo norteia o gestor escolar.

No âmbito da avaliação escolar, é importante compreender que ela deve deixar sua visão rígida e autoritária para a compreensão de uma ferramenta de crescimento na vida educacional e, não apenas dos estudantes, mas de todos os integrantes da escola. Portanto, é importante compreender que o processo avaliativo da escola requer planejamento, construção, autoavaliação e dinamismo. Segundo Vasconcelos (1995, p. 203):

Planejar significa antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, é buscar algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal.

Assim, para esse autor, o planejamento dentro da estrutura pedagógica ajuda a realizar aquilo que se almeja. Se o gestor escolar almeja um processo avaliativo que traga uma aprendizagem significativa ao aluno, ele deve atuar na busca desse ideal ao planejar sua ação educativa, dessa forma, ele poderá interferir de alguma maneira nessa realidade.

Planejamento é a tarefa de projetar o que deve ser feito de maneira ordenada e sequencial, a partir de argumentos aprendidos por meio da avaliação. Planejamento e avaliação constituem – se, portanto, atividades inseparáveis, pois de acordo com a pertinência das ações planejadas vai decorrer a adequação do que deve ser feito a partir das necessidades levantadas.

De acordo com Ferreira (2009, p. 70):

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã.

Sendo assim, o planejamento avaliativo promove a condição de reavaliação das ações e a construção de estruturas sólidas e bem definidas conforme os resultados obtidos em cada decisão avaliativa, fazendo as mudanças quando necessário para que a avaliação tenha significado de avanço e não de punição.

A gestão escolar precisa ter em mente a importância de uma metodologia que direciona o processo avaliativo, precisando saber que planejar é tomar decisões que não são infalíveis, mas que estão sempre em processo, portanto em evolução.

A GESTÃO ESCOLAR E A AUTOAVALIAÇÃO

Autoavaliação também é uma característica avaliativa, embora seja muito comum pensar em avaliação para “o outro” e isso fica mais evidente quando os participantes do dinamismo da vida escolar entram no modo “automático” de sua prática. A precariedade de uma visão auto avaliativa dentro do contexto escolar é muito forte e tendenciosa e prontamente se estabelece dentro da função gestora. A divisão de tarefas meramente administrativas e financeiras, por vezes, vicia a prática da gestão escolar a uma postura maratonista, sem observar o processo educativo e principalmente a sua necessidade auto avaliativa.

A avaliação na escola assume um papel terceirizado, deixando de lado uma importante ferramenta: o “eu”. É na perspectiva do “eu” que se encontra a autoavaliação. Em caminhos do descobrimento da prática desse personagem apresenta-se um contexto do processo avaliativo pouco utilizado nas escolas: a condição da reflexão da prática educativa do “eu”, o pensar sobre seus erros e acertos. É dentro dessa perspectiva que a gestão escolar precisa se adaptar, no âmbito de uma postura auto avaliativa de sua prática funcional a fim de direcionar suas ações na articulação do processo pedagógico na escola. É muito importante que gestor escolar crie ferramentas para analisar o seu próprio trabalho da mesma forma e afimco com que ele avalia os resultados dos processos avaliativos. A autoavaliação é um fator que contribui para o aprimoramento do trabalho realizado. Como diz Galina (2008, p. 17):

Despertar no educador a consciência de que é necessário realizar a autoavaliação contínua de seu próprio trabalho, com base na qual ele deve replanejar suas atividades e métodos, criando condições para um aprendizado mais eficiente por parte do aluno.

Dessa maneira, a autoavaliação permite a cada colaborador da escola, refletir sobre suas ações anteriores para planejar as próximas ações, fiscalizar e cumprir o seu compromisso, construído coletivamente durante a construção do processo avaliativo e “pode ser que com o passar do tempo ou ao mesmo tempo, a autoavaliação ajude a modificar o olhar e o agir daquele que agora se autoavalia”. (LIMA, 2011, p.60).

Nessa perspectiva, compreende-se que a avaliação escolar é muito mais do que as “provas” e “provões”, mas em contexto bem mais amplo, se relaciona com a reflexão do “eu” e suas ações, e assim, avaliando o aluno, o planejamento, os resultados e o “eu”, constrói-se um processo avaliativo muito mais dinâmico e inclusivo.

A GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

Os fatores que determinam a efetividade da escola são complexos e dinâmicos e estão intimamente interligados a fatores contextuais, ficando difícil generalizar a respeito e determinar com precisão o seu efetivo papel na qualidade do ensino. A gestão escolar se assenta sobre o desenvolvimento de fundamentação teórico-metodológica específica, sobre visão global da problemática da realidade da escola, sobre compreensão da experiência em desenvolvimento na área. Para este entendimento, torna-se necessário que ele esteja atualizado quanto às reflexões conceituais da educação de sua época.

O profissional comprometido com seu trabalho precisa entender que sua formação vai além da graduação. A universidade aponta caminhos, fornece conceitos e ideias e o essencial para sua especialidade. Para se capacitar cada vez mais na profissão os gestores devem constantemente participar de formação continuada, estudando, pesquisando, observando e aperfeiçoando sua prática educativa, principalmente num mundo pós-pandêmico com a entrada definitiva da tecnologia nas escolas.

Cada vez mais se faz primordial a participação do gestor na parte pedagógica da escola. Por isso, um gestor bem formado e atualizado ajuda diretamente nas novas demandas existentes nesse ambiente. Atualmente as secretarias de educação têm investido em formação dos responsáveis pela gestão escolar, porém, não basta a formação continuada ser ofertada, é essencial que o gestor seja um profissional dedicado e interessado para que o sucesso pedagógico aconteça. O trabalho do gestor é articular e gerir a proposta pedagógica dentro da realidade da escola com a finalidade de alcançar uma aprendizagem significativa e para isso ele precisa saber conduzir bem os processos e transformar e mobilizar as pessoas para que todos tenham o mesmo objetivo, que é o aluno, com o compromisso com a aprendizagem. Hoje, a demanda de um gestor não é apenas de ser o responsável pela escola, numa função meramente burocrática. Os gestores devem participar das reuniões pedagógicas, da construção de um processo avaliativo, ajudar a planejar projetos e atividades e procurar acompanhar as dificuldades dos docentes. Toda essa prática para colaborar com a aprendizagem de todos na escola. E para essa necessidade atual, uma formação continuada possibilita que os gestores percebam essa demanda e sejam direcionados a usar os espaços da escola para que eles também colaborem com as novas aprendizagens. Conforme afirma Luck (2009, p.24):

O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

Com isso, Luck afirma que a gestão é um conjunto de tomada de decisões, organização e direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos e cumprir suas responsabilidades e para isso, a formação continuada de um gestor é extremamente importante pois traz respaldo teórico e conhecimento de causa para entender e atender às novas demandas educacionais de uma sociedade tragicamente modificada após a pandemia do COVID-19.

Por fim, o gestor escolar é responsável por gerir uma organização que enfatiza competência. Competência resultante de um conjunto de habilidades técnicas e relacionais responsáveis pela qualidade e pela definição dos objetivos que se pretendem alcançar de acordo com a proposta pedagógica da escola. No entanto, ser competente não significa simplesmente fazer o melhor, mas sim despertar nos outros a vontade desse fazer e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação muito mais direta de habilidades, formação, autoavaliação e sensibilidade para que o processo avaliativo da escola se desenvolva em interações contínuas e permanentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo foram demonstrados aspectos que caracterizam a Gestão Escolar norteada pelo princípio articulador, facilitador e orientador do processo avaliativo. Mediante essa prática ocorre a mudança da ação do poder individual e se promove a competência na unidade escolar como um todo.

O gestor escolar não possui um cargo, um título, ele possui uma função dentro da estrutura organizacional das escolas e deve ter como princípio o trabalho em conjunto com todas as pessoas que fazem parte do grupo escolar, agindo em prol dos objetivos da educação e do processo avaliativo. O gestor escolar assume o papel de mediador de todas as ações efetuadas pelos componentes da escola sendo ele o representante da instituição.

O processo avaliativo de uma escola tem suas demandas e entre elas, de grande importância, o planejamento. É nesse contexto primordial que o gestor precisa estar inserido, tendo compromisso com a processo pedagógico da escola, entendendo que sua prática vai além do conteúdo administrativo.

É importante que esse profissional se encontre nesse contexto, perceba sua finalidade pedagógica, esteja em constante formação, se aperfeiçoando, se autoavaliando e se percebendo dentro do processo avaliativo.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

Ao analisar as ações e relatos da escola, percebe-se o quanto a forma articulada de trabalho do gestor trás motivação e satisfação para o desenvolvimento conjunto da comunidade escolar. O gestor, ao adotar essa postura, facilita a liberdade dos integrantes da dinâmica escolar em sentir-se convidados a compartilhar as suas ideias e aceitação das suas sugestões.

Ao realizar essa reflexão sobre a influência do gestor educacional no processo de ensino e aprendizagem, observa – se que esse cargo gerenciador deve favorecer, no ambiente escolar, condições em que exista harmonia e práticas de ensino que promovam aprendizagens significativas para os alunos. É preciso pôr em prática todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a insistência em despertar o interesse e a vontade de todos. A responsabilidade da gestão educacional deverá ser a de liderar, coordenar, articular e gerenciar as ações de forma a se construir um ambiente no qual a dinâmica, a abertura a novas experiências, a autoavaliação, o trabalho em grupo, a busca em estar sempre aprendendo e a abertura às mudanças sejam uma constante. Enquanto administrador ou educador, devendo saber desempenhar todos os papéis na busca de proporcionar um ambiente que facilite a aprendizagem dos alunos. Desta forma, de acordo com as reflexões propostas, consideramos então que o gestor escolar deve exercer sua função com liderança e esforço, sempre se atualizando através da formação continuada, sendo participante direto dos planejamentos, das avaliações, das reflexões sobre os resultados e nas possíveis mudanças de rota na prática educativa, a fim de encontrar a finalidade desejada do sucesso pedagógico, conseguindo de fato proporcionar um ambiente adequado para a construção de um processo avaliativo promissor na escola.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão e Organização Escolar. IESDE Brasil, 2009.

GALINA, I. F.; CARBELLO, S. R. C. Instâncias colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização. 9ª ed. São Paulo. Cortez, 2010

LIMA, Erisevelton Silva. O diretor e as avaliações praticadas na escola. Tese (doutorado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2011.

LUCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. Positivo, Curitiba, 2009.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA - REC

VASCONCELLOS, Celso. Coordenação do Trabalho Pedagógico: do PPP ao cotidiano de sala de aula. São Paulo. Cortez, 1995.

WERNECK, Hamilton. Se a Boa Escola é a Que Reprova, o Bom Hospital é o Que Mata. 8. ed. Rio de Janeiro: DPA, 2000.