

## A DINÂMICA E OS PAPÉIS DO GESTOR ESCOLAR À LUZ DO MODELO DE GESTÃO: UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

André dos Santos Bandeira <sup>1</sup>  
Juciléa Campos Alves <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de conhecer a dinâmica do trabalho e papel do gestor da Escola Estadual de Educação Profissional Professora Maria Célia Pinheiro Falcão localizada no município de Pereiro-CE, à luz do modelo de gestão de Mintzberg, com foco na gestão do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e seus resultados. Para tanto, a metodologia adotada consistiu na realização de pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais e realização de entrevista. Os resultados apontam que a dinâmica e o papel desempenhado pelo gestor escolar (GE) da instituição pesquisada perpassa os três espaços (dentro da unidade, na direção do resto da organização e fora da organização) que compõem o campo de atuação do gestor proposto pelo modelo de gestão em foco. Podemos, ainda, identificar uma possível compatibilidade dos papéis desempenhados pelo GE com os papéis apresentados no modelo de Mintzberg (comunicativo, informativo, liderança, delegar tarefas, entre outros).

**Palavras-chave:** Avaliação em larga escala, Modelo de gestão, Papéis da gestão.

### INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 a avaliação em larga escala se tornou objeto de estudo entre vários pesquisadores e estudiosos do âmbito educacional brasileiro, visando prover informações concretas sobre a qualidade da educação ofertada no ensino público do país. De acordo com Castro (2009) um sistema de avaliação em larga escala pode produzir informações estratégicas a serem utilizadas na reflexão, implementação das políticas públicas educacionais e nos impactos de aprendizagem dos estudantes brasileiros.

Nesse sentido, este trabalho tem por objeto de estudo o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. Este sistema foi criado em 1990 e se configura hoje, sem dúvida, no principal instrumento de avaliação em larga escala adotado no país, tendo por intuito realizar um diagnóstico da educação básica do Brasil e fornecer um indicador sobre a qualidade do ensino ofertado no país.

---

<sup>1</sup>Mestre pelo Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, [andre.bandeira@prof.ce.gov.br](mailto:andre.bandeira@prof.ce.gov.br);

<sup>2</sup>Mestra pelo Curso de Letras da Universidade Estadual do Rio Grando do Norte – UERN, [juprof1982@gmail.com](mailto:juprof1982@gmail.com);

Nessa perspectiva, o presente trabalho tem o intuito de conhecer a dinâmica do trabalho e papel do Diretor da Escola Estadual de Educação Profissional Professora Maria Célia Pinheiro Falcão, do município de Pereiro-CE, à luz do modelo de gestão de Mintzberg, com foco na gestão do Sistema de Avaliação da Educação Básica e seus resultados.

Desse modo, podemos observar que o presente trabalho tem um caráter substancial por abordar uma temática que permeia todo o âmbito educacional brasileiro, o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, o qual precisa ser apropriado e discutido por todos os atores internos e externos à escola, uma vez que todos esses fazem a educação pública.

Este estudo se encontra estruturado em 05 (cinco) seções, incluindo esta introdução na qual apresentamos os objetivos e a estruturação do trabalho. Na segunda sessão temos a metodologia adotada que consistiu na realização de pesquisas bibliográficas à luz de Mintzberg (2010) e realização de pesquisas de documentos oficiais (Ministério da Educação e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira INEP). Além da realização de uma entrevista com um Diretor Escolar de uma instituição pública estadual localizada no município de Pereiro-CE.

Na terceira sessão apresentamos o referencial teórico utilizado para fundamentação das discussões propostas neste estudo sob a ótica do modelo de gestão de Mintzberg, bem como sobre Sistema de Avaliação da Educação Básica, abordando a sua concepção, objetivos, instrumentos utilizados e as mudanças estruturais realizadas pelo Ministério da Educação em 2019.

Na quarta seção temos a apresentação e análise dos resultados versando sobre a dinâmica do trabalho e papel do gestor, focando as avaliações em larga escala e seus resultados à luz do modelo de gestão. E por fim, temos as considerações finais em que apresentamos um desfecho de todas as discussões realizadas ao longo do trabalho.

## **METODOLOGIA**

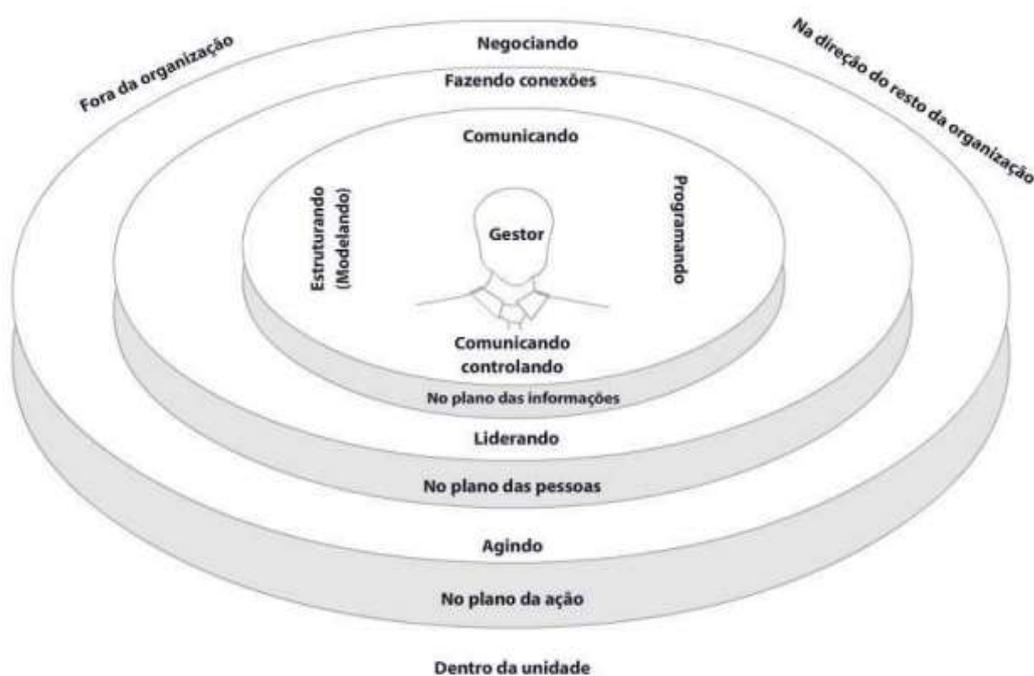
O presente trabalho se trata de uma pesquisa do tipo qualitativa e constitui um estudo de caso que foi realizado na Escola Estadual de Educação Profissional Professora Maria Célia Pinheiro Falcão localizada no município de Pereiro, Estado do Ceará. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o modelo de gestão de Mintzberg à luz de Henry Mintzberg (2010), bem como foram realizadas pesquisas documentais sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB em artigos, *sites* e documentos oficiais do Ministério da Educação.

A coleta de dados foi realizada mediante uma entrevista semiestruturada com um gestor escolar da rede pública estadual de educação profissional do município de Pereiro-CE, identificado neste trabalho por GE. A entrevista foi realizada almejando compreender como o Diretor Escolar pesquisado lida com a avaliação em larga escala e seus resultados, sobre o papel desempenhado pela coordenação pedagógica, bem como se a escola elabora algum planejamento de atividades pedagógicas com base nos resultados das avaliações nacionais em larga escala e como isso tem sido feito. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise das informações obtidas à luz dos conceitos da teoria do modelo organizacional de Mintzberg.

## MODELO ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

O modelo genérico de gestão proposto por Henry Mintzberg foi criado em 2010 com base na observação e estudo sobre o trabalho, os papéis e as competências de diferentes gerentes atuantes em diversas áreas (educação, saúde, segurança, financeira e etc), cuja intenção era “[...] entender melhor a gestão em todas as suas variantes” (MINTZBERG, 2010, p. 240). Ver figura abaixo.

Figura 01 – Um modelo de Gestão



Fonte: Mintzberg (2010, p. 60).

Segundo Mintzberg (2010), este modelo de modelo gestão é constituído por quatro dimensões, sendo que a primeira dimensão corresponde ao próprio gestor/gerente e as demais estão relacionadas ao seu âmbito de atuação. De acordo o referido autor, as outras dimensões são chamadas de Dentro da unidade; Na direção do resto da organização e Fora da organização.

De acordo com a figura 01, acima, podemos notar no modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010) que a figura do gestor se encontra no centro desse modelo, exercendo diferentes papéis e competências, estando formalmente responsável pela unidade ou organização em que atua/gerência.

O restante da organização representa o conjunto das outras variadas unidades existentes e o ambiente externo à organização. Assim, como base nessas dimensões buscamos compreender como o gestor escolar pesquisado atua interna e externamente na gestão do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e seus resultados.

Este modelo de gestão apresenta três planos de atuação do gestor, são eles: o Plano da Ação, Plano das Pessoas e Plano das Informações que correspondem aos grupos de papéis executados pelo gestor/gerente.

Segundo Custódio *et al.* (2013), no Plano da Ação, o gerente desenvolve os papéis de ação e negociação, sendo que a ação se refere à capacidade do gestor em fazer com que as coisas sejam executadas. Por outro lado, o papel de negociador significa dizer que o gestor tem que manter contatos e/ou negócios com os agentes externos a sua unidade ou da organização.

No Plano das Pessoas, o gerente desempenha os papéis interpessoais, exercendo liderança e de ligação. Este requer o que gestor esteja em contato com os indivíduos externos de sua unidade, de modo que estabeleça e mantenha uma rede de conexões essenciais para a unidade em que atua. Aquele diz respeito ao papel de liderança que está direcionado diretamente para os indivíduos de dentro da sua unidade.

No Plano das Informações, os gerentes desempenham papéis informacionais que se referem ao monitoramento, disseminador e porta voz. Desse modo, nesse plano o gestor assume o papel de comunicação, uma vez que precisará trocar informações frequentemente com pessoas de dentro e de fora do local em que atua. Bem como assume o papel de controle, já que terá que definir metas, estratégias, plano de ação para a implantação e execução das ações a serem desenvolvidas dentro da instituição em que gerência. Além disso, faz-se necessário delegar, designar e ordenar outras atividades.

Diante desses três campos de atuação do gestor proposto por Mintzberg, acreditamos que se faz necessário que a atuação de qualquer gestor perpassasse pelos Plano da Ação, Plano das Pessoas e Plano das Informações, principalmente quando consideramos demandas

institucionais que envolvem pessoas de dentro e fora das instituições escolares, como por exemplo é o caso do nosso objeto de estudo, o SAEB.

## **APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA – SAEB**

O Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB foi criado em 1990 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP e pode ser compreendido como “[...] um sistema de avaliação externa em larga escala, composto por um conjunto de instrumentos, realizado periodicamente pelo INEP desde os anos 1990” (BRASIL, 2019, p. 01).

Conforme estabelece a Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013 o SAEB é composto por três processos de avaliação: Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB, Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - ANRESC e Avaliação Nacional da Alfabetização – ANA (BRASIL, 2019). Estas avaliações são realizadas nacionalmente com o intuito principal de contribuir para o desenvolvimento de uma educação pública de qualidade no país, fornecendo dados educacionais para auxiliar as esferas municipais, estaduais e federal na tomada de decisões dos gestores do sistema de educação e subsidiando a formulação, reformulação e monitoramento de políticas públicas brasileiras.

Para tanto, o SAEB utiliza diversos instrumentos (questionários e provas) destinados para coleta de dados e informações. Segundo o Brasil (2019) os questionários são aplicados para os alunos participantes da avaliação, aos professores de Língua Portuguesa e Matemática das turmas, aos Diretores Escolares, questionário da escola preenchido pelo aplicador da prova e ao Secretário Estadual e Municipais de Educação.

Em relação aos questionários aplicados aos estudantes, eles versam sobre aspectos da vida escolar e familiar, exceto para os alunos da Educação Infantil que não responderam a esse questionário. O questionário do docente e do Diretor Escolar discorre sobre os aspectos da vida profissional e condições de trabalho.

Convém ressaltar que os questionários da escola, preenchidos pelos aplicadores, alude a questões sobre as condições físicas das instituições escolares, tais como: infraestrutura, segurança e utilização dos espaços pedagógicos disponíveis e questionários destinados ao Secretário Estadual e Secretários Municipais de Educação, que serão respondidos pelos responsáveis titulares ocupantes dos referidos cargos.

Ainda de acordo com o Brasil (2019) as provas avaliarão os conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática para os diferentes níveis da Educação Básica, sendo que para os

estudantes de 2º ano do Ensino Fundamental a avaliação terá como referência a Base Nacional Comum Curricular.

Já para os alunos do 5º anos e 9º anos do Ensino Fundamental, assim como para os estudantes da 3ª série e 4ª série do Ensino Médio terá como base as Matrizes de Referências do SAEB em vigência. Assim “[...] preservando a comparabilidade entre edições e manutenção da série histórica de resultados do SAEB e, conseqüentemente, do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, conforme previsto no Plano Nacional de Educação” (BRASIL, 2019, p. 03).

As Matrizes de Referência de avaliação da ANEB, ANRESC (Prova Brasil) e ANA norteiam os conteúdos das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática a serem aferidas nessas avaliações, os quais estão classificados por Eixos estruturantes (tópico), subdividindo em habilidades denominadas descritores (assuntos que compõem os tópicos) de acordo com cada série e cada disciplina. Vale ressaltar que essas matrizes não compreendem todo o currículo escolar, são apenas um recorte dos conteúdos das disciplinas avaliada pelo SAEB.

Além dessas disciplinas está previsto, também, pelo MEC, através da Portaria Nº 366 (29 de abril de 2019) que rege as diretrizes de realização do SAEB no ano de 2019, a aplicação de provas de Ciências da Natureza e de Ciências Humanas para uma amostra de estudantes de 9º ano do Ensino Fundamental, tendo como referência a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Os resultados dessas avaliações são aferidos mediante uma escala de proficiência (medida produzida), a qual está dividida em níveis por intervalos usados para classificar os estudantes de acordo com as habilidades demonstradas nos resultados calculados pela TRI. Segundo o INEP (2019, *on-line*), “[...] após a aplicação do teste, a descrição dos itens da escala oferece uma explicação probabilística sobre as habilidades demonstradas em cada intervalo da escala”.

Os resultados do SAEB das escolas participantes são divulgados nos anos pares após a publicação dos resultados finais de cada edição, podendo ser consultados no site do Portal do Inep pelos Diretores Escolares (BRASIL, 2019). De posse desses resultados o INEP realiza reuniões de divulgação, na modalidade presencial ou à distância, “[...] com as equipes do Ministério da Educação, do Conselho Nacional de Educação e das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação [...]” (BRASIL, 2019, p. 04).

Vale destacar que nos últimos meses de 2019 o MEC divulgou para a sociedade brasileira as novas mudanças estruturais do SAEB. Dentre estas mudanças podemos destacar a alteração na nomenclatura das provas que compõem o SAEB, ou seja, as siglas ANEB,

ANRESC e ANA deixam de existir e passarão a ser identificadas pelo nome SAEB, seguindo da etapa correspondente.

Foi estabelecido outras alterações, tais como: inclusão de Ciências da Natureza e Ciências Humanas no escopo do teste do 9º ano do Ensino Fundamental, de acordo com as competências e habilidades previstas pela BNCC; Inserção da Educação Infantil (Creche e Pré-escolar) no SAEB, alinhado à BNCC (alfabetização); Alteração dos estudantes avaliados do 3º ano do Ensino Fundamental para o 2º ano. Vale ressaltar que ANA deixará de ser uma avaliação anual e passará a ser bianual e os estudantes do 3º ano do Ensino Médio serão avaliados de forma amostral.

## **OLHAR DE UM GESTOR ESCOLAR DE UMA INSTITUIÇÃO ESCOLAR DA REDE ESTADUAL DE ENSINO MÉDIO DO CEARÁ SOBRE A AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA À LUZ DO MODELO DE GESTÃO DE MINTZBERG**

Através da entrevista semiestruturada realizada com o Diretor Escolar da EEEP Professora Maria Célia Pinheiro Falcão do município de Pereiro-CE, buscamos conhecer a dinâmica do trabalho e papel do gestor de pesquisado à luz do modelo de gestão de Mintzberg, com foco na gestão Sistema de Avaliação da Educação Básica e seus resultados.

Com relação a primeira indagação: *Como a gestão escolar lida com a avaliação em larga escala e seus resultados?*, podemos notar que no plano da informação o gestor escolar dissemina e difunde na escola a importância das avaliações externas para o seu contexto (realidade), fazendo com que a comunidade escolar se sinta motivada, encorajada e envolvida (plano pessoal) para alcançar as metas e resultados que foram estabelecidos no Plano de Ação Escolar – PAE.

Para tanto, o gestor escolar pesquisado acompanha o desenvolvimento das ações planejadas para o alcance das metas e obtenção de resultados escolares satisfatórios, através do monitoramento dos planejamentos realizados na escola, envolvendo os professores, núcleo Gestor e Secretaria de Educação Municipal. O sujeito pesquisado ressalta sobre a importância “[...] do traçado das metas em busca dos resultados e que, ano após ano, se faz uma comparação dos resultados, e que mesmo diante das dificuldades encontradas, a escola vem conseguindo alcançar esses resultados” (GE, entrevista realizada em 2019).

Desse modo, podemos notar que o gestor escolar pesquisado atua nos três espaços (dentro da unidade, na direção do resto da organização e fora da organização) que compõem o campo de atuação dos gestores proposto por Mintzberg (2010). Assim como, percebermos que

o papel do gestor escolar perpassa pela liderança, comunicação/programação e ação, fazendo com que as coisas aconteçam (executem), convergindo para o ideário proposto por Mintzberg.

Em relação a outras questões: *Qual é o papel da coordenação pedagógica? O que é feito?*, o gestor entrevistado destaca que “A Equipe Pedagógica/Coordenação Escolar é quem conduz todo o trabalho pedagógico da rotina da escola, desde a elaboração, execução e monitoramento das demandas pedagógicas escolares” (GE, entrevista realizada em 2019). No entanto, Coelho e Linhares (2008, p. 4 **apud** MACHADO et al., 2014), entendem que “[...] nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos [...] e como líderes em relações humanas”. Dessa forma, se o Diretor Escolar não se envolver de fato, e não acompanhar o trabalho da Coordenação Pedagógica, não monitorar as ações realizadas, ele corre o risco de perder o foco pedagógico, que deve ser a razão primordial do trabalho do gestor e assim, não se chegar ao resultado desejado, ou melhor, não ser uma escola eficaz.

É claro que o gestor precisa saber delegar, estabelecer prazos e metas, checando e retomando sempre a este trabalho, através do constante diálogo com sua equipe, de modo a facilitar o acompanhamento sistemático dos resultados (MACHADO, 2019). Assim, podemos perceber a complexidade do trabalho de um gerente/gestor.

Para Nelson (2010), a gestão pedagógica é a responsável por gerir a área educativa, através dos objetivos traçados no Projeto Político Pedagógico (PPP) que define as metas a serem atingidas pela escola, assim como as formas de controle e monitoramento do rendimento escolar. Nesse sentido, cabe ao Diretor Escolar o papel de grande articulador que irá traçar um plano de ação, juntamente com a comunidade escolar, a fim de buscar melhorias contínuas para a escola.

Quanto a última indagação proposta no roteiro de entrevista: *A Escola elabora algum planejamento de atividades pedagógicas com base nos resultados das avaliações nacionais em larga escala? Como isso é feito?*, o gestor participante da entrevista afirma que sim e que há uma ampla divulgação e reorientação do trabalho pedagógico a partir dos resultados obtidos pela unidade escolar nas avaliações externas. Essa ação está alinhada com a ideia de Mintzberg (2010) acerca do plano das informações, em que o gestor assume os papéis de comunicação e de controle.

O GE troca informações em todas as direções: com seus superiores (Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – Crede 11), com seus subordinados (professores e demais servidores), com seus pares (núcleo gestor). Manter uma articulação/contato com diversas pessoas de dentro e fora de sua unidade, utilizando-se de canais de comunicação

formais (reuniões, e-mail e outros) e informais (conversas particulares e coletivas, WhatsApp e outros).

Ainda de acordo com Mintzberg (2010), exercendo o papel de comunicação, o gestor assume algumas atividades e responsabilidades, descritas como de monitoramento, em que buscam informações úteis de todo o tipo; centro nervoso, supervisionando todas as atividades de sua unidade, por ter uma visão do trabalho como um todo; disseminação, compartilhando as informações que recebe para os membros da unidade; e porta-voz, comunicando com as pessoas externas à sua unidade. Conforme a resposta do gestor entrevistado há sim, este movimento de encadeamento entre as informações, comunicação e plano de ação interno e externamente, o que tem gerado melhoria nos resultados da escola nos últimos anos.

## CONCLUSÃO

Os três campos de atuação do gestor/gerente presentes no modelo de gestão de Mintzberg perpassam pelo Plano da Ação, Plano das Pessoas e Plano das Informações) e os diversos papéis e competências a serem desenvolvidos pelos gestores, podem variar de gestor para gestor de acordo com realidade interna e externa de cada instituição.

Nesse sentido, ao considerar o contexto da EEEP Professora Maria Célia Pinheiro Falcão, podemos evidenciar que no Plano das Informações o gestor escolar pesquisado dissemina e difunde na escola a importância das avaliações externas para o seu contexto (realidade), fazendo com que a comunidade escolar se sinta motivada e envolvida para alcançar as metas e resultados que foram estabelecidos no Plano de Ação Escolar – PAE.

Podemos aferir também que o gestor escolar pesquisado não possui o controle de tudo que acontece na escola, uma vez que ele destaca que a Coordenação Pedagógica é quem conduz todo o trabalho de acompanhamento das rotinas pedagógicas da escola. Assim, podemos evidenciar que o GE faz uso da delegação de tarefas a serem desenvolvidas no âmbito escolar. No entanto, acreditamos que é de fundamental importância o envolvimento do GE no acompanhamento do trabalho da Coordenação Pedagógica, já que ele pode correr o risco de perder o foco pedagógico. Assim, podemos notar a complexidade do trabalho de um gerente/gestor.

Através do acompanhamento e monitoramento dos planejamentos realizados na escola, envolvendo os professores, núcleo Gestor e Secretaria de Educação Municipal, o gestor pesquisado promove uma articulação e contato entre os diversos atores envolvidos no processo educacional. Desde os atores internos da instituição em que atua (professores e coordenação

escolar), bem como com atores de instituições externas (Secretaria Municipal de Educação e Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 11) que são fundamentais para o desenvolvimento das ações planejadas e para o alcance das metas.

Diante do exposto, podemos concluir que o papel desempenhado pelo gestor escolar da instituição pesquisada, com foco na gestão do Sistema de Avaliação da Educação Básica e seus resultados, perpassa os três espaços (dentro da unidade, na direção do resto da organização e fora da organização) que compõem o campo de atuação do gestor proposto por Mintzberg e podemos identificar uma possível compatibilidade dos papéis desempenhados pelo GE com os papéis apresentados no modelo de gestão em foco.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria Nº 366, de 29 de abril de 2019. **Estabelece as diretrizes de realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) no ano de 2019.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 de maio de 2019. Seção1, n. 83, p. 47. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb/documentos-e-legislacao>>. Acessado em: 08 mai.2019.

BRASIL. Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013. **Dispõe sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de junho de 2013. Seção1, n. 109, p. 17. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/prova\\_brasil\\_saeb/legislacao/2013/portaria\\_n\\_482\\_07062013\\_mec\\_inep\\_saeb.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/2013/portaria_n_482_07062013_mec_inep_saeb.pdf)>. Acesso em: 08 mai. 2019.

BRASIL. **Histórico do SAEB**, 2019. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/saeb>>Acesso em: 06 mai. 2019.

CASTRO, M. H. G. **A consolidação da política de avaliação da educação básica no Brasil.** Disponível em: <<http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3637>>. Acesso em: 08 mai. 2019.

COELHO, S. B. R.; LINHARES, C. **Gestão Participativa no Ambiente Escolar.** Revista Eletrônica Latu Sensu – Ano 3, nº 1, março de 2008.

CUSTÓDIO, J.C.D; MACHADO, M.C.S.; FERREIRA, V.C. P.; DUSI, C.S.C.O. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. In: SEGET, 10, 2013. **Anais...** Resende: AEDB, 2013.

MACHADO, M. C. S. **Gestão estratégica e participativa: considerações acerca do planejamento e do controle em três níveis.** Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF 2019.

MINTZBERG, H. **Managing:** desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.



NELSON, I. B. **A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar.** Universidade Estadual do Piauí – UESPI, 2010.