

A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE AQUIRAZ-CE

Hilana Holanda Gomes¹

Geise Santos Almeida²

Maria Aurilene de Oliveira Sousa³

José Regimar Braga Freires⁴

Elisângela Couto de Oliveira⁵

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a formação continuada para gestores escolares a partir de pesquisa documental e revisão bibliográfica. Apresenta como fundamentação teórica documentos como o Plano Nacional de Educação (2014-2024), o Plano Municipal de Educação de Aquiraz (2015-2024), a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar aprovada em maio de 2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, além de autores como, Fernandes (2015) e Luck (2009). Considerando que o gestor escolar precisa se apropriar de conhecimentos para conduzir sua prática e desenvolver competências e habilidades que reverberem no objetivo maior da escola que é a aprendizagem dos alunos, a presente pesquisa analisou como esses documentos orientam a formação continuada de gestores escolares na rede pública municipal de ensino de Aquiraz-Ce. O estudo realizado aponta que a formação de gestores escolares ganhou espaço na agenda de políticas educacionais no Brasil com a elaboração de documentos orientadores para a qualificação da formação continuada, no entanto a nível municipal verifica-se a necessidade de fortalecer as formações continuadas para gestores escolares com foco no desenvolvimento de competências de acordo com a Matriz Nacional de Competências de Diretores Escolares.

Palavras-chaves: Gestão escolar, Formação continuada, Políticas públicas.

ABSTRACT

The present article aims to reflect on the continuing education of school administrators based on documentary research and a literature review, and it is supported by theoretical foundations such as the National Education Plan (2014-2024), the Municipal Education Plan of Aquiraz (2015-2024), the National Common Competency Framework for School Principals approved in May 2021 by the National Education Council (CNE), and the Guidelines and Bases Law of Education No. 9394/96, as well as authors such as Fernandes (2015) and Luck (2009). Considering that school principals must appropriate knowledge to guide their practice and develop competencies and skills that contribute to the school's main objective the students' learning. This research analyzed how these documents guide the continuing education of school administrators in the municipal public school system of Aquiraz, Ceará. The study indicates that the training of school administrators has gained a place on Brazil's educational policy agenda with the development of guiding documents for the qualification of continuing education; however, at the municipal level, there is a need to strengthen continuing education programs for school administrators with a focus on developing competencies in accordance with the National Competency Framework for School Principals.

Keywords: School management, Continuing education, Public policies.

¹ Mestre em Avaliação de Políticas Públicas - Universidade Federal do Ceará - UFC, autora: holandahilana@gmail.com;

² Mestre em Avaliação de Políticas Públicas - Universidade Federal do Ceará - UFC, co autor 1 geisesantos.ce@gmail.com;

³ Graduada do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Ceará- UFC, coautor 2 mariaaurileneoliveiras@email.com;

⁴ Mestre em Avaliação de Políticas Públicas - Universidade Federal do Ceará - UFC coautor 3 regimarffreires@gmail.com;

⁵ Mestre em Computação Aplicada área de Concentração Informática Educativa- UECE, coautor 4 professoraelicouto@gmail.com



1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a formação continuada para gestores escolares e analisar a influência que a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar no município de Aquiraz-Ce.

A problemática que orienta essa pesquisa é o fato de que o gestor escolar como liderança de processos educacionais têm consequências diretas na comunidade escolar, por isso precisa se apropriar de conhecimentos e desenvolver habilidades para conduzir e orientar sua prática a fim de alcançar o objetivo maior da escola que é a aprendizagem dos alunos.

Muitos são os desafios enfrentados no dia a dia da escola, pois a gestão escolar tem que lidar com situações internas e externas (entorno escolar) que interferem direta e indiretamente no gerenciamento de processos administrativos e pedagógicos.

Diante disso, a agenda das políticas educacionais precisa contemplar a formação continuada de gestores como forma de qualificação de liderança educacional, considerando que, enquanto líder de processos educacionais, este profissional tem papel social relevante na comunidade escolar.

De acordo com Luck (2009, p.24) a gestão escolar é responsável pelo “direcionamento e a mobilização capaz de sustentar e dinamizar a cultura das escolas”, é através dela que ações coletivas e articuladas são realizadas, na busca de solucionar problemas que surgem no cotidiano escolar.

Corroborando com o autor, Fernandes (2015) afirma que, o papel do diretor escolar está relacionado a sua influência e efetividade no processo de ensino e aprendizagem, assim sendo este profissional possui papel relevante no cenário educacional e no contexto escolar, como sujeito de liderança nos processos pois tem a função de promover mudanças significativas na formação e aprendizado dos estudantes.

Diante da importância do gestor escolar como responsável em uma instituição pelo gerenciamento de dimensões administrativa-financeira, pedagógica, relacional, esta pesquisa justifica-se, em buscar conhecer a legislação que orienta a formação continuada para gestores escolares e compreender como esses documentos legais estão presentes na formação de gestores escolares.

Este artigo está organizado em Introdução como seção 1, com breve reflexão sobre o papel do diretor e o gerenciamento escolar, assim como também a apresentação do trabalho. Em seguida na seção 2 descreve a metodologia utilizada nesta pesquisa.



Dando continuidade, na seção 3 refletimos sobre a Formação continuada como política educacional, a mesma está dividida em três subseções. Na subseção 3.1 é apresentada a Matriz Nacional de Competências para o Diretor Escolar.

Posteriormente na subseção 3.2 realizou-se a análise das formações continuadas para gestores escolares em Aquiraz-ce partindo das pautas de reuniões com gestores escolares no município e na subseção 3.3 apresentamos a análise dos resultados desta pesquisa e por fim, dispõe-se as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Como procedimento de coleta de dados no presente estudo, destacou-se a pesquisa de natureza exploratória através de um levantamento bibliográfico e documental para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema em estudo.

Segundo Tozoni-Reis (2009) a pesquisa bibliográfica tem como principal característica o fato de que o campo em que será feito a coleta dos dados é a própria bibliografia sobre o tema ou o objeto que se pretende investigar. Podemos destacar também que todas as pesquisas que realizam a revisão bibliográfica para aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, pretende verificar o que já existe em forma de estudos escritos sobre determinada temática.

Sendo analisadas as leis, portarias, decretos e Resoluções, a pesquisa configura-se do tipo documental, pois a análise de documentos apresenta uma série de vantagens. sendo considerada fonte rica e estável de dados, pois os documentos subsistem ao longo do tempo, e tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de fonte histórica (Minayo, 2002).

Para a reflexão acerca das informações coletadas nesta pesquisa, adotou-se a análise de conteúdo, conforme os estudos de Bardin (2011). De acordo com a autora, a análise de conteúdo possibilita compreender os sentidos subjacentes aos textos e documentos, dessa forma ultrapassa a mera interpretação literal de seus significados. Essa abordagem tem como objetivos a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura, alcançados por meio de um exame minucioso, atento e sistemático dos documentos analisados.

A combinação entre revisão bibliográfica e pesquisa documental possibilita a contextualização histórica e normativa do tema. A análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), confere rigor interpretativo ao trabalho, permitindo uma leitura atenta, que



garante maior consistência e fidedignidade às interpretações apresentadas, isso contribui para uma compreensão mais fundamentada sobre o assunto da pesquisa.

3 FORMAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA EDUCACIONAL

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 em seu artigo 64 define:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (LDB 9394/96).

De posse dessa afirmativa é possível concluir que, a formação de profissionais da educação está legalmente definida e amparada pela lei. Porém, embora exista esta orientação legal, nem sempre a função de diretor escolar é exercida por profissionais com formação técnica ou que tenham sido avaliados pelos poderes públicos de modo a certificar competências para o exercício da gestão escolar (Cavaliere e Soares, 2015).

Em consonância com os autores, Fernandes (2015) salienta que, o tema formação e certificação de gestores escolares só começou a aparecer nas agendas políticas a partir da década de 1990, com o propósito de melhorar a qualidade do ensino e endossar a gestão democrática, no entanto eram ações pontuais de algumas instituições sem a coordenação do Ministério da Educação (MEC).

Na esfera federal, identificamos que no período entre a década de 1995 e o ano de 2002 no governo de Fernando Henrique Cardoso são implementadas políticas de formação inicial e continuada aos profissionais da educação, através de dois programas : a Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar (RENAGESTE) e o Programa de Capacitação a distância para gestores escolares (PROGESTÃO).

Em 2006 no governo de Luiz Inácio Lula da Silva foi implementado o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Em 2015 no governo de Dilma Rousseff foi implementado o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares, suspenso em agosto de 2016.

A sociedade brasileira está em constante transformação, nesse sentido a educação precisa repensar seus projetos, programas e políticas públicas a fim de buscar acompanhar essa metamorfose que é o contexto educacional.



Nessa perspectiva, a formação continuada de profissionais da educação possibilita a construção de novos saberes e o desenvolvimento de competências e habilidades para a melhoria e qualificação do trabalho do gestor no contexto escolar.

O Plano Nacional de Educação (PNE) foi instituído pela Lei nº 13.005/2014, com o propósito de estabelecer metas e estratégias para a promoção e o desenvolvimento da educação no Brasil. Fundamenta-se na concepção de plano de Estado, e não de governo, o que lhe confere caráter permanente e participativo, envolvendo o Estado e a sociedade em sua implementação.

Entre as 20 metas estabelecidas no PNE 2014-2024 identificamos a meta 16 trata da formação continuada para professores, sendo esta: Fomentar em nível de pós-graduação, 50% de professores da educação básica e garantir formação continuada para 100% (PNE, 2014-2024).

No entanto, de acordo com a avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP) o percentual de professores da educação básica que realizou formação continuada aumentou, no período de 2013 a 2021, de 30,6% para 40,0%. Dessa forma até então a meta prevista não tinha sido alcançada.

Nessa perspectiva, o município de Aquiraz-CE, por meio de seu Plano Municipal de Educação (vigência 2015-2024), estabeleceu na Meta 14 a seguinte diretriz: *“Adoção de iniciativas que viabilizem a formação continuada dos profissionais da educação de nível superior, estabelecendo parcerias para a elevação da qualidade da educação básica no município, pelo menos no segundo ano após a implantação deste Plano”* (Aquiraz, 2015-2024). No entanto, até o presente momento não há registros de avaliação acerca dos resultados alcançados em relação a essa meta no contexto municipal.

Assim, considerando o papel do gestor escolar, já discutido na seção anterior, e as políticas públicas educacionais abordadas, evidencia-se a necessidade de que esse profissional amplie continuamente seus conhecimentos, desenvolvendo habilidades e competências que possibilitem o desempenho qualificado de suas atribuições.

Tal exigência decorre da complexidade e da multiplicidade de responsabilidades inerentes à gestão escolar, que envolve dimensões políticas, administrativas, financeiras e pedagógicas, fundamentais para a efetividade dos processos educativos e para a consolidação de uma gestão democrática e participativa.

3.1 A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar



Ciente da relevância do gestor escolar para a qualidade da educação no Brasil, o Ministério da Educação, por meio de sua Secretaria de Educação Básica (SEB), encaminhou em dezembro de 2020 ao Conselho Nacional de Educação (CNE) a proposta da Matriz Nacional Comum de Competências.

Este documento tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes ao exercício da direção escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais, direcionadas para sua formação inicial e continuada (Brasil, 2021). Os corpo do documento descreve o seguinte:

O Diretor Escolar que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de, não só construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e alinhando a escola, como também é capaz de desenvolver a equipe e o currículo com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar. (BRASIL, 2021, P. 2).

A citação evidencia a importância da liderança transformadora no âmbito da gestão escolar, destaca que o diretor não se limita às funções administrativas, mas atua como agente de transformação institucional.

Esse perfil de liderança favorece a construção de uma visão compartilhada, o engajamento da equipe docente e o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade, aspectos essenciais para a qualidade do processo educativo.

Em 11 de maio de 2021 o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, este documento define 10 competências gerais e 17 competências específicas que estão divididas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoal e relacional.

Este documento tem como objetivo fornecer parâmetros para os diversos aspectos da política de gestão das escolas, entre eles a qualificação, a formação e o desenvolvimento dos diretores escolares.

A matriz destaca o papel do diretor como líder educacional, responsável por promover um ambiente de colaboração e desenvolvimento que assegure a aprendizagem e o bem-estar de todos os estudantes.

O documento reflete um movimento nacional para alinhamento com práticas de liderança escolar e busca um equilíbrio entre a gestão técnica e a responsabilidade política, essencial para uma atuação democrática e eficaz na escola.

O quadro a seguir descreve as 10 competências gerais da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, são:



QUADRO 1 - COMPETÊNCIAS GERAIS DA MATRIZ NACIONAL DE COMPETÊNCIAS DE DIRETORES ESCOLARES

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional e administrativo-financeira, exercendo liderança transformacional e focada em objetivos definidos.
2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem.
3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional da equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes e nas competências específicas BNC-Formação Continuada.
5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola.
6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar realizando monitoramento das atividades com postura profissional para solucioná-los.
7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8. Relacionar a escola com o contexto externo incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante interação positivas orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos.
10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

Fonte: BRASIL (2021)

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, apesar de já ter sido aprovada no Conselho Nacional de Educação ainda está aguardando homologação.

O Estado do Ceará através do Conselho Estadual de Educação aprovou a Resolução nº 502/2022 de 13 de julho de 2022 que “*Dispõe sobre o exercício do cargo de direção de instituições de ensino da educação básica*” (CEE, 2022. p. 1).



Em seu artigo 1º define que: “*Para o exercício do cargo de direção das instituições de ensino da Educação Básica, será exigida a formação de administração escolar nos termos do art. 64 da LDB, em curso de graduação em Pedagogia ou de pós-graduação em Gestão Escolar*” (CEE, 2022, p. 3).

3. 2 As formações continuadas para gestores escolares em Aquiraz- Ce

Com o objetivo de verificar a influência da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar nas formações continuadas para gestores escolares promovidas pela Secretaria de Educação municipal de Aquiraz-Ce, analisamos as pautas formativas de reuniões que aconteceram no ano de 2023.

O município de Aquiraz conta com 53 escolas na rede pública municipal, correspondendo, portanto, a 53 gestores escolares. Essas unidades estão organizadas em seis polos, conforme sua localização geográfica.

Os encontros formativos dos gestores são realizados por polo, em datas previamente estabelecidas, na Casa do Saber, situada na sede do município. Esse espaço municipal é destinado exclusivamente à realização de momentos formativos, acolhendo professores, gestores e demais profissionais da educação em atividades de formação continuada.

No ano de 2023 o município, de acordo com as pautas de encontros formativos , identificou-se 5 momentos de formação continuada com os gestores escolares. No quadro síntese abaixo apresentamos os assuntos em destaque em cada encontro formativo:

QUADRO 2 - TEMAS CENTRAIS DE MOMENTOS FORMATIVOS DE DIRETORES ESCOLARES EM 2023 EM AQUIRAZ- CE

MÊS	ASSUNTOS
MARÇO/2023	Considerações sobre o primeiro bimestre de aula. SPAECE-Resultado preliminar. E-sage. Educação conectada. Busca ativa. Avaliação bimestral
ABRIL/2023	Rendimento escolar. Avaliação bimestral. Recuperação paralela.
MAIO/2023	Processo educativo. Processo da gestão escolar. PPP. Registros de notas e recuperação paralela.
SETEMBRO/2023	Resultados de audiência de leitura e escrita (Planos de intervenção, estratégias e propostas. Educação patrimonial. Planos de Trabalho (PTAs)
NOVEMBRO/2023	Resultados de simulados. Orientações SPAECE. Chamada pública de Diretor Escolar e Coordenador. Matrículas 2024.



3.3 Análise dos resultados

A análise das pautas de formação continuada dos gestores (Quadro 2), revela um esforço da Secretaria Municipal de Educação para ofertar momentos de reflexão e acompanhamento pedagógico, contudo podemos observar o foco em avaliações externas



e pouca ênfase nas outras dimensões da gestão. As formações se configuram mais como reuniões de alinhamento de ações do que como momentos de desenvolvimento de competências de liderança e gestão.

Quanto à dimensão pedagógica observamos nas pautas de formação para gestores de Aquiraz-Ce que existe uma aproximação positiva entre o previsto na matriz e o que é trabalhado nos encontros ao estimular o desenvolvimento da competência do gestor para planejar, monitorar e avaliar de forma autônoma.

Na dimensão administrativa-financeira, essa dimensão está presente, mas ainda de forma restrita ao cumprimento de processos. Não há indicação de que as formações trabalhem gestão financeira com profundidade (por exemplo, uso efetivo do Programa Dinheiro Direto na Escola ou outros recursos).

Em relação a dimensão pessoal e relacional, este é um ponto de fragilidade na prática formativa: pouco se trabalha o desenvolvimento socioemocional do gestor e sua habilidade de mediação de conflitos, essenciais para a construção de um clima escolar positivo.

Apesar da iniciativa de organizar encontros por pólos é necessário aprofundar o alinhamento entre as formações promovidas pelo município e a Matriz Nacional de Competências com o objetivo de garantir que cada dimensão seja trabalhada de forma sistemática, além de incluir nos encontros momentos de estudo dirigido sobre as competências gerais e específicas.

As 10 competências gerais propõem uma formação abrangente, que envolve liderança pedagógica, gestão administrativa e financeira, articulação com a comunidade e desenvolvimento socioemocional. Identificamos ainda a necessidade de ampliar a frequência e o acompanhamento dos encontros para consolidar a formação continuada como um processo de desenvolvimento profissional, e não apenas como espaço de repasse de informações administrativas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS



A análise realizada permitiu compreender a relevância da formação continuada como ação estratégica para o fortalecimento da gestão escolar e para o desenvolvimento de competências essenciais ao diretor escolar.

Observou-se que a Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar representa um avanço significativo no sentido de orientar, de forma sistematizada, as atribuições e o perfil de liderança esperados deste profissional, articulando dimensões político-institucionais, pedagógicas, administrativas e relacionais.

No entanto, ao analisar as pautas das formações realizadas com os gestores escolares no município de Aquiraz-CE, constatou-se que, embora haja um esforço da Secretaria Municipal de Educação em promover encontros periódicos e oferecer momentos formativos, o foco tem se concentrado fortemente em questões pedagógicas e no desempenho escolar medido por avaliações internas e externas.

Este direcionamento, ainda que importante para o monitoramento da aprendizagem dos estudantes, acaba por limitar o desenvolvimento de outras competências igualmente relevantes para a gestão escolar, como o gerenciamento administrativo-financeiro, a liderança de equipes, a articulação comunitária e o estímulo à inovação.

Outro aspecto a ser destacado é a frequência reduzida de encontros formativos, apenas cinco ao longo do ano. Para que o município avance na qualificação da gestão escolar, torna-se necessário ampliar o número de momentos de estudo, bem como diversificar os conteúdos abordados, de forma a contemplar todas as dimensões da gestão previstas nos documentos normativos nacionais e estaduais.

Conclui-se, portanto, que o alinhamento entre as formações ofertadas aos gestores escolares e a Matriz Nacional de Competências é um passo indispensável para garantir uma formação continuada abrangendo todas as dimensões da gestão escolar, e dessa forma uma gestão mais eficiente, democrática e voltada ao desenvolvimento de todos no ambiente escolar.

Dessa forma, o diretor escolar poderá exercer plenamente seu papel de liderança transformacional, e dessa forma promover uma escola mais inclusiva, participativa e capaz de responder às demandas da sociedade contemporânea.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo** / Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 27 set. 2021a.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE). Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Maio de 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>. Acesso em: 27 de set. 2021.

CEARÁ, Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 502/2022**, Ceará. 2022.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE). Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

CAVALIERE, A. M.; SOARES, A. J. G. **Educação Pública no Rio de Janeiro: novas questões à vista**. 1ed. Rio de Janeiro: Mauad X - FAPERJ, p. 237-250, 2015.

FERNANDES, C. DO C. P. **O programa Escola de Gestores da Educação Básica e seus efeitos para a formação de gestores escolares em Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Federal de Juiz de Fora, 2015.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, António Pedro. **Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa**. Revista Lusófona de Educação, 40, p. 139-153, 2018. Disponível em: revistas.usufona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439. Acesso em 19 fev. 2002.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos, **Metodologia da pesquisa**. 2ª edição 2009.

