

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO INFANTIL: REFLEXÕES SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Simônica Maria Rocha da Silva ¹
Luiz Ortiz Jiménez ²

RESUMO

O presente trabalho se trata de um recorte da dissertação de mestrado desenvolvida no curso de Maestría en Ciencias de la Educación, Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación de la Universidad Autónoma de Asunción e tem como objetivo provocar reflexões sobre a importância da formação continuada dos professores de educação infantil e as contribuições da atuação do gestor escolar na consolidação do processo formativo. A investigação se ampara na pesquisa do tipo qualitativa, alinhada à utilização do método fenomenológico. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram questionários direcionados a professoras atuantes nos centros municipais de educação infantil da cidade de Teotônio Vilela - Alagoas, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), através da Plataforma Brasil sob o nº 29216720.9.0000.5013, através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE). Os resultados do estudo evidenciaram, através dos dados coletados, que as participantes consideram a formação continuada dos professores de educação infantil imprescindível para a melhoria da prática. Ainda segundo os dados obtidos, observa-se efetiva contribuição da gestora escolar na formação continuada dos docentes dos centros municipais de educação infantil participantes, considerando sua atuação na elaboração de planos de formação que atendam à demanda apresentada pelas professoras, bem como, nas reflexões sobre a prática, na mobilização e articulação para que todas participem efetivamente dos momentos formativos, percebendo esses espaços como possibilidade de crescimento pessoal e profissional, excedendo o conceito de formação como mero cumprimento de formalidade; sendo, portanto, a consolidação do processo formativo uma prioridade da gestão comprometida com Projeto Político Pedagógico da escola e seus desdobramentos para assegurar que as crianças tenham seus direitos e infâncias respeitados.

Palavras-chave: Educação Infantil, Formação Continuada, Gestor Escolar.

¹ Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Autónoma de Assunção- PY; Graduada em Letras Português/Inglês pela Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL, Pós-Graduada em Psicopedagogia Pela Universidade Estadual de Alagoas- UNEAL, Especialista em Educação Infantil pela Faculdade São Luís de França, Especialista em Língua Portuguesa: Redação e Oratória, Especialista em Gestão Escolar: Orientação e Supervisão. Professora efetiva da rede municipal de educação de Teotônio Vilela-Alagoas, Atua como gestora escolar e professora formadora, simoni_k2007@hotmail.com;

² Doutor em Ciências da Educação. Licenciado em Psicopedagogia. Coordenador do master oficial interuniversitário em estudos e intervenção social em migrações, desenvolvimento e grupos vulneráveis. Coordenador da Unidade de Ensino virtual e apoio à docência. Diretor do grupo de Investigação HUM-782, diversidade, deficiência e necessidades educativas especiais. lortizj@ual.es.

INTRODUÇÃO

Não se pode falar em educação de qualidade sem refletir sobre a formação inicial e continuada dos profissionais. Sustentados nas mudanças constantes da sociedade atual, influenciadas por diferentes aspectos, dentre estes, o acesso excessivo às informações que bombardeiam crianças, jovens e adultos a todo instante, torna-se imperativo que os cursos de formação inicial instrumentalizem os professores (visto que muitos já trabalharam durante o período de formação), e futuros professores. No entanto, não é o que se constata ao analisarmos as práticas docentes dos professores brasileiros que apontam várias lacunas provenientes já da sua formação inicial. Para Morin (2000, p. 44), “a educação do futuro deverá ser o ensino primeiro e universal, centrado na condição humana. Estamos na era planetária; uma aventura comum conduz os seres humanos, onde quer que se encontrem.” Assim sendo, o ser humano tem a possibilidade de se encontrar em suas características comuns e diversas, singulares que o compõem em sua natureza e existência.

Nesse contexto da diversidade humana, muitos professores paralisam por não conseguir transpor as teorias para a prática em sua ação docente, da mesma forma que não conseguem transformar informação em conhecimento. Além disso, na maioria das vezes, os currículos dos cursos de Pedagogia e Licenciaturas não atendem às demandas formativas dos profissionais da educação. Considerando os estudos de Gatti (2009), publicados pela UNESCO, *apud* Pinheiro e Romanowski (2010, p. 137) nos quais há a afirmação de o foco das demais licenciaturas é voltado para prática do docente [...] “nos anos finais do ensino fundamental [...] e ensino médio”; apontando ainda as brechas deixadas pelos cursos de Pedagogia que formam os professores para atuarem, inclusive, na educação infantil.

Além das considerações sobre a importância da formação continuada, este artigo objetiva provocar reflexões sobre as contribuições do gestor escolar no que se refere à consolidação do processo formativo; considerando a investigação realizada em cinco Centros de Educação Infantil pertencentes à rede municipal de ensino de Teotônio Vilela, Alagoas. O referido estudo se ancora no entendimento de que a função do diretor escolar é uma tarefa complexa e exige, além de conhecimentos técnicos, sensibilidade para lidar com os diferentes aspectos que perpassam os processos educativos. Essas competências necessárias ao gestor escolar são destinadas a qualquer profissional que assume a liderança de instituições de ensino com foco em garantir a qualidade do ensino ofertado, independente da etapa na qual desenvolve sua atividade laboral.

Para que a qualidade seja um objetivo comum, é necessário o envolvimento dos agentes que integram a comunidade escolar em uma ação educativa cooperativa, em que todos assumem o compromisso pelo sucesso de aprendizagem das crianças matriculadas. No entanto, compete ao gestor escolar conduzir os processos educativos, avaliando o desempenho dos docentes e intervindo através da oportunização de formações em serviço e reflexão da ação pedagógica, considerando as necessidades da equipe.

A esse respeito, o gestor escolar deve incorporar o acúmulo de vivências com vistas à transformação da comunidade, na qual atua, posicionando-se enquanto liderança que envolve a comunidade no cotidiano da escola no intuito de promover a melhoria da qualidade da educação ofertada, bem como, a qualidade de vida das pessoas.

Assim, o estudo propõe uma discussão sobre a importância da formação continuada, enquanto um processo contínuo e reflexivo, bem como desvela as contribuições do gestor escolar, dentro do seu âmbito de atuação, para que sejam assegurados percursos formativos tanto para suprir possíveis lacunas deixadas pela formação inicial quanto para o aprofundamento de teorias, conceitos, reflexão da prática e compreensão de novos contextos que emergem nas dinâmicas das relações sociais, e, culminam na necessidade de implementação de políticas públicas de atendimento, bem como, em documentos norteadores que regulamentam a ação docente.

Considera-se relevante observar que essas mudanças constantes repercutem, diretamente, na mudança de organização da escola, na revisão da Proposta Pedagógica, no realinhamento do currículo e na adaptação dos espaços para o atendimento às crianças com deficiência. Nessa ótica, percebe-se a indiscutível necessidade de manter um plano de formação continuada para os profissionais da educação que seja consistente e que respeite às especificidades de cada grupo de docentes.

Com base nos dados obtidos, observa-se que há uma efetiva participação das gestoras ao incentivarem as equipes docentes e demais funcionários a participarem de eventos formativos na escola ou em outros ambientes, visando ao aprimoramento de suas práticas com as crianças.

METODOLOGIA

Para o propósito desse estudo, optamos pela pesquisa do tipo qualitativa partindo do princípio de que os caminhos escolhidos pelo pesquisador ao iniciar uma pesquisa científica são de fundamental importância para determinar a qualidade da mesma e garantir que ao

percorrer esses caminhos da metodologia da investigação científica, terá oportunidades de experienciar as aprendizagens advindas do ato de investigar e assim, produzir novos conhecimentos e sistematizá-los para a sociedade. Consideramos, portanto, o que diz Prodanov e Freitas (2013, p. 26) método é “o caminho, a forma, o modo de pensamento. É a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos. É o conjunto de processos ou operações mentais empregadas na pesquisa”. Sob essa ótica, o método é o itinerário percorrido durante o transcurso investigativo, portanto, indispensável para a organização sistemática dos diferentes instrumentos necessários ao pesquisador para alcançar os resultados desejados.

Nessa perspectiva, consideramos a metodologia na afirmação de Kauark, Manhães & Medeiros (2010, p. 53-54), ao afirmarem que “é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa”; enquanto estudo dos métodos utilizados racionalmente para encontrar respostas aos problemas que nos inquietam e, dessa forma, conhecer, assim como intervir na realidade, transformando-a de acordo com a necessidade que se apresenta no momento.

Com esse entendimento, Lakatos e Marconi (2003, p. 83), complementam que método, “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Ainda sobre o entendimento de método, Severino (2017, p. 74), diz que “trata-se de um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos”. Partindo dessa compreensão, método e metodologia confluem para a completude do estudo.

Com o objetivo de investigar a prática gestora dos gestores escolares e a efetividade de suas contribuições nos resultados de aprendizagem obtidos nos seguintes CMEIs: Centro Municipal de Educação Infantil Governador José de Medeiros Tavares, Centro Municipal de Educação Infantil Maria Francisca Tereza Soares da Costa, Centro Municipal de Educação Infantil Acadêmico José Benedito Linhares, Centro Municipal de Educação Infantil de Tempo Integral Carolina Coelho de Medeiros Pacheco, Centro Municipal de Educação Infantil Maria Helena Alvim Orestes, nos quais foi realizada a coleta de dados, através da aplicação de questionários com as professoras atuantes nos centros municipais de educação infantil da cidade de Teotônio Vilela - Alagoas, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), através da Plataforma Brasil sob o nº 29216720.9.0000.5013, através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE).

O desenho traçado para esta investigação se delineou com a escolha do tema da pesquisa, considerando que para aprofundar as reflexões acerca da importância da formação continuada dos professores na educação infantil e as reflexões sobre as contribuições do gestor escolar nos resultados de aprendizagem na educação infantil, considerando a garantia dos direitos de aprendizagem com aspecto imprescindível para a melhoria da qualidade da educação ofertada às crianças de 0 a 5 anos. O estudo se trata de uma pesquisa qualitativa, alinhada à utilização do método fenomenológico.

Para tal, os cinco Centros de educação infantil já mencionados foram selecionados por se constituírem em um campo de pesquisa com as caracterizações necessárias ao desenvolvimento do estudo: atendimento exclusivo a crianças de 0 a 5 anos de idade; quadro funcional composto por docentes, gestores escolares, coordenadores pedagógicos, público alvo desta investigação. Além disso, foi a localização das unidades de ensino, visto que todas estão instaladas na zona urbana, proporcionando melhor acesso da pesquisadora para a aplicação dos instrumentos utilizados na coleta dos dados.

A análise dos dados será realizada na perspectiva de Bardin (2016, p. 125), que consiste na aplicação de três etapas: pré-análise que está relacionada à organização do material, seguida da exploração dos dados coletados e da codificação, resultando na interpretação dos conteúdos das categorias a serem trabalhadas.

Neste contexto, a investigação procura discorrer acerca da importância do papel do gestor frente aos processos educativos, nas instituições de educação infantil, pautando suas contribuições para os resultados de aprendizagem obtidos. Nesse percurso, busca-se averiguar a eficácia da atuação dos gestores escolares para contribuir para a melhoria da qualidade da educação infantil pública, através da efetiva atuação em suas comunidades, refletindo sobre a importância da formação continuada dos docentes e as contribuições dos gestores para que o plano de formação seja consolidado.

REFERENCIAL TEÓRICO

A qualidade da educação ofertada nos centros de educação infantil está vinculada também ao modelo de gestão adotado, à formação inicial e continuada de seus professores, tornando-se aspecto decisivo na compreensão sobre o conceito de infância, de criança e nas relações estabelecidas entre adultos e crianças. Assim, as práticas pedagógicas na educação infantil são resultantes das reflexões sobre a compreensão do papel do adulto no acompanhamento e apoio ao desenvolvimento integral dos pequenos.

Sob esse prisma, torna-se indispensável considerar os estudos e reflexões que antecedem esta pesquisa e que servem como referência para o desenvolvimento do que se pretende alcançar durante as observações realizadas. Serão considerados também os documentos norteadores e a Legislação vigente.

A respeito da formação para atuação na educação infantil, o Art. 62 da LDB nº 9.394/1996, (2018, p. 41), diz que:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal.

Considerando o início de vigência da LDB/1996, observa-se que a reformulação nos cursos de pedagogia só aconteceu em 2006 com a Resolução nº 01 CNE/CP, de maio do referido ano.

Ainda no que se refere à formação, não podemos desconsiderar as metas traçadas pelo Plano Nacional de Educação que enfatizam a importância da implementação dessas políticas como uma ação necessária para a melhoria da qualidade da educação pública em todas as etapas e modalidades. Nesse contexto, a Meta 15 do PNE, MEC (2014, p. 263):

Visa à garantia de uma política nacional de formação dos Profissionais da educação em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de um ano de vigência do PNE. O objetivo é assegurar que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

Nesse contexto, não se trata apenas da formação dos professores que atuam em salas de referência, mas da formação dos gestores escolares, coordenadores e demais componentes da equipe diretiva que estão à frente desse movimento. É importante salientar que para conduzir esse professor, é primordial que os gestores se apropriem do que a Base Nacional Comum Curricular, (2017), traz de novo, considerando seu caráter normativo, analise o currículo da escola, observe, de maneira direcionada, as práticas para que ao conversar com os profissionais a respeito do assunto, deixe-os cientes de que será uma construção coletiva, mas que há um gestor preocupado em apoiá-los.

Por ser um papel tão importante, é essencial que o gestor esteja preparado para a construção dos currículos e para a organização de grupos de trabalho. Além disso, é preciso saber como delegar funções para disseminar informações e incentivar os professores a participarem ativamente de todo o processo de mudança.

Com caráter normativo, a Base define o que deve ser ensinado em cada etapa da escolaridade e em cada área. Considerando a BNCC, as redes podem definir expectativas de aprendizagem e de qualidade, gerando equidade de oportunidades para todos os alunos.

A função do gestor em relação à formação continuada, é, sem dúvidas, importante. A ele compete garantir espaços formativos, dialogar com os professores e demais funcionários da escola, dialogar com a secretaria de educação, sugerir e organizar momentos de estudos, indicar livros, sites e materiais de consulta, mobilizando a todos para que se comprometam com a formação continuada, como um aspecto inerente à sua função. Ultrapassando, assim, o entendimento de formação enquanto uma obrigação para cumprimento de carga horária sem finalidade de crescimento enquanto agente de transformação de uma sociedade.

Partindo desse pressuposto, conforme Luckesi (2014, p. 5), “compreende-se que uma instituição deveria funcionar como uma orquestra, onde um líder dá suporte para que todos contribuam para a mesma finalidade, de modo harmônico. Ele está à frente.” Em vista disso, consideramos que a liderança educativa exercida de maneira legítima fortalece a gestão democrática e o envolvimento da comunidade escolar na execução do Projeto Político Pedagógico da escola. Para tal, faz-se imprescindível que o diretor se torne um pesquisador, mantenha momentos de estudo em sua agenda, atualizando-se sobre os processos que envolvem a legislação educacional, a aprendizagem e a formação humana.

É preciso retomar Luckesi (2014, p. 4), ao mencionar que é o gestor escolar que com “sua conduta, se saudável, dará harmonia a todas as outras condutas. Haverá reverberação de sua conduta na conduta dos profissionais que lidera. É uma questão de ressonância.” Assim, o tipo de liderança que embasa o trabalho da gestão impacta diretamente no envolvimento, na adesão e no comprometimento de todos nas ações que contribuem para assegurar todos os direitos que perpassam a educação pública de qualidade.

Nesse seguimento, percebe-se que o olhar do gestor no sentido de apoiar, envolver-se, escutar a todos, apresentando-se como alguém disposto a contribuir, caminhar junto sem selecionar as pessoas por grau de afinidades pessoais, demonstra o quanto este profissional está apto para lidar com situações, nas quais o professor ainda apresenta dificuldades em conduzir o processo avaliativo sob essa ótica mais abrangente. A esse respeito, Luckesi, (2014, p. 1), afirma que:

Faz-se indispensável, conceber a formação como uma necessidade e não como uma imposição. Não há reflexão sobre algo que a mente trata como pronto e acabado. A reflexão nasce da inquietação, da busca por respostas, da necessidade de avançar para o objetivo que ainda não foi alcançado. Vista dessa maneira, a formação toma outra dimensão, tornando-se instigante para o crescimento de todos.

Desse modo, a figura do diretor assume uma postura mais dinâmica, envolvida em todos os processos educativos; saindo da condição de chefe para assumir uma liderança compartilhada. O estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização

escolar favorece o trabalho, conseqüentemente melhora os resultados, fortalecendo a atuação do gestor, conforme defende Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Assim sendo, torna-se evidente a importância da formação continuada dos professores da educação infantil, bem como, o relevante papel do gestor escolar nesse processo de oportunização da construção coletiva, contínua e imperativa de espaços de reflexão que atenda às necessidades formativas da equipe.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre os resultados dos questionários aplicados, observou-se que a direção estimula a participação da equipe em eventos formativos: seminários, *workshops*, palestras, congressos promovidos pela Secretaria de educação ou outras instituições com esta finalidade. Considerando que segundo 82,6% das participantes, a diretora estimula a participação dos docentes em eventos de formação continuada promovidos pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SEMED ou outras instituições que promovam possibilidades de melhoria das práticas. Para 8,7% do mesmo grupo, frequentemente se sentem incentivados pela diretora para participar deste tipo de atividade e 8,7% reconhecem que em apenas algumas vezes, o incentivo da participação ocorre por parte da direção.

Nessa perspectiva, entendemos que os dados apontam uma significativa ação de incentivo por parte da gestão do CMEI para que as professoras aprimorem suas práticas, participando de eventos de formação continuada.

Sob essa ótica, acredita-se que a gestora escolar pode contribuir com a formação continuada das mais variadas formas, tanto na elaboração de planos de formação que atendam à demanda apresentada pelas professoras, quanto nas reflexões propriamente dita ou na mobilização e articulação para que todas participem efetivamente dos momentos formativos, percebendo esses espaços como possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Exceder o conceito de formação como uma necessidade exclusiva do docente e o cumprimento de formalidade deve ser prioridade de uma gestão comprometida com Projeto Político Pedagógico da escola e seus desdobramentos para assegurar que as crianças tenham seus direitos e infâncias respeitados.

Ainda sobre a análise dos dados, constata-se que a maioria das respondentes se sentem motivados pela gestora a participar de eventos de reflexão da prática. Nessa perspectiva, vale registrar que não basta incentivar a participação dos docentes, cabe ao gestor envolver-se, participar e tomar ciência das necessidades e avanços da equipe que lidera para que possa intervir e apoiá-la em sua trajetória reflexiva e de construção de saberes e fazeres pedagógicos.

Nesse sentido, ratifica o que está posto no Regimento Interno dos CMEIs, Artigo 18, inciso V que atribui ao diretor a competência de “coordenar e incentivar a qualificação permanente dos profissionais [...]”. Assim, evidencia-se o relevante papel do gestor escolar na formação dos docentes e demais profissionais que atuam na instituição de educação infantil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados contemplados nos questionários aplicados com professoras, coordenadoras e das observações coletadas na análise do Projeto Político Pedagógico dos Centros de Educação infantil participantes deste estudo, entendemos que identificar as contribuições do gestor escolar na formação continuada consiste em um trabalho pautado na liderança no decurso dos trabalhos, com ênfase na qualidade da educação para as infâncias.

Conforme a análise realizada, ressaltamos, porém que não se trata da centralidade da ação educativa em um modelo verticalizado, no qual a equipe gestora detém o poder de tomada de decisões sem a participação da comunidade; fala-se sobre a importância de tratar o projeto educativo como algo coletivo, representação real dos anseios da comunidade. Nesse pensamento, a parceria se torna uma visão para além das metas individuais e se fundem no coletivo, tomando forma de ação e movimento que acolhe o que é um desejo de todos.

Nesse sentido, evidencia-se os espaços formativos destinados à reflexão da prática, o horário de trabalho pedagógico Coletivo (HTPC), assegurado pelas diretoras dos centros de educação infantil, dentro da carga horária. Esse espaço de trabalho pedagógico possibilita a troca de experiências, planejamento e melhor organização na utilização dos tempos e espaços pedagógicos. Além disso, contribui para que os docentes construam itinerários formativos com base nas suas necessidades.

O estudo aponta que o incentivo das diretoras para que a equipe docente participe de eventos formativos, apoiando-a em suas necessidades e demandas específicas de formação e de compreensão sobre o desenvolvimento das crianças, torna-se crucial para a melhoria das práticas pedagógicas na educação infantil, bem como, possibilita que as professoras consolidem

a formação continuada. Além disso, os espaços de reflexão da prática oportunizam a superação de possíveis lacunas decorrentes da formação inicial.

Assim, a instituição que tem um diretor presente torna um espaço de formação humana com base em valores de solidariedade e respeito entre todos os profissionais, compreendendo que formação é uma ação contínua que nasce da inquietação e do desejo em ofertar uma educação infantil de qualidade para todas as crianças. Por fim, essa compreensão deve ser dilatada entre todos os membros da comunidade escolar, a partir do comprometimento do diretor, mas que se amplia com a participação e envolvimento de toda a equipe.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88)*. Coordenação Maurício Antônio Ribeiro Lopes. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais. 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. *Lei n° 9.394/96*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996.
- BRASIL. Ministério de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Resolução CNE/CP 1/2006. Diário Oficial da União, Brasília. 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Curricular Comum*, disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br>. 2017. Acesso em out. de 2023.
- BARBA, C. H. *et al. Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Capítulo 10 Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos. Curitiba: Editora CRV, 2009. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?>. Acesso: fev. 2020.
- BEGNAMI, M. L. V. (2013). *Formação Continuada: o HTPC como espaço para a autonomia formativa*. Americana: UNISAL. Disponível em: https://unisal.br/wp-content/uploads/2015/09/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Maria-Luiza-Vechetin-Begnami. Acesso em maio de 2022.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70. 2016.
- KAUARK, F, MANHÃES, F. C, y MEDEIROS, C. H. *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Itabuna: Via Litterarum. 2010.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2003.
- LÜCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

_____. *Liderança em gestão escolar*. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2014.

_____. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2017.

LUCKESI, C. *Importância do gestor no ato pedagógico*. Disponível em: <https://luckesi.blogspot.com/2019/?m=0>. 2019. Acesso em: out. de 2023.

MORIN, E. *Os Sete Saberes necessário à Educação do Futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO. 2000.

Paro, V. H. (2015). *Diretor escolar: educador ou gerente?*. São Paulo: Cortez.

PINHEIRO, G.C.G.; ROMANOWSKI, J.P. (2010). Curso de pedagogia: formação do professor da educação infantil e dos anos séries iniciais do ensino fundamental. *Revista brasileira de pesquisa sobre formação de professores*. Form. Belo Horizonte, v. 02, n. 03, p. 136-151, ago./dez. Disponível em: <https://abre.ai/dr8A>. 2010. Acesso em out. de 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TEOTÔNIO VILELA. Secretaria Municipal de Educação. *Projeto Político Pedagógico dos Centros Municipais de Educação Infantil de Teotônio Vilela – Alagoas*. 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TEOTÔNIO VILELA. Secretaria Municipal de Educação. *Regimento Interno dos Conselhos escolares dos Centros Municipais de Educação Infantil de Teotônio Vilela – Alagoas*. 2020.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil (2014). Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. *Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências*. Brasília, Brasil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 25 de set. 2023.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul: Feevale. 2013.

SEVERINO, A.J. *Metodologia do trabalho científico*. 24ª ed. São Paulo, Brasil: Cortez Editora. 2017.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo Secretaria de Educação (SMED): *Organização da Ação Pedagógica da Educação Infantil / Documento Orientador / Caderno 2 / Rede Municipal de Ensino Novo Hamburgo*. 2020.