

# A CONCEPÇÃO DOS GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO DE PRESIDENTE PRUDENTE SOBRE O USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Marcela Dalana Gomes QUEIROZ<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa, de caráter analítico-descritiva, que investigou as concepções dos gestores de escolas públicas de ensino médio de Presidente Prudente sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Educação, tendo como referência a realidade de sua atuação e formação. A pesquisa foi desenvolvida no período novembro/2007 a janeiro/2008. A coleta dos dados se deu por meio de questionários e de entrevistas, nos quais buscou-se identificar o perfil dos gestores, sujeitos da pesquisa, as possibilidades oferecidas para o uso efetivo das TIC em sua gestão, os cursos de formação inicial e continuada realizados e a concepção do gestor frente à incorporação das TIC nas condições da escola na qual atua. A análise dos dados evidenciou que, para os gestores investigados, há falta de cursos de formação para os professores, falta profissionais responsáveis pela manutenção e apoio técnico-pedagógico das Salas Ambientadas de Informática (SAI) e que o número de equipamentos é insuficiente para o desenvolvimento de um bom trabalho. No geral, valorizam o uso das TIC e acreditam que as mesmas despertam o interesse do aluno, no entanto, acreditam que há muita resistência, medo e desinteresse por parte dos professores. O desafio do gestor é articular a dimensão pedagógica ao trabalho administrativo. Esta pesquisa veio corroborar a tese de que os gestores exercem papel fundamental na

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada no curso de Especialização em Gestão Educacional e Professora da Rede Pública Estadual.

consolidação da transformação do contexto escolar. Para tanto, é necessário que incentive e viabilize condições para tornar a escola um espaço aberto às mudanças, acompanhando as exigências da sociedade atual.

**Palavras-chave:** Concepção do Gestor Escolar. Papel do Gestor. Tecnologia de Informação e Comunicação

## 1. INTRODUÇÃO

A chegada das TIC na escola evidencia desafios e problemas relacionados aos espaços e os tempos que o uso das tecnologias novas e convencionais provoca nas práticas que ocorrem no cotidiano da escola. Para entendê-los e superá-los é fundamental reconhecer as potencialidades das tecnologias disponíveis e a realidade em que a escola se encontra inserida, identificando as características do trabalho pedagógico que nela se realizam, de seu corpo docente e discente, de sua comunidade interna e externa.

De acordo com os propósitos educacionais, a incorporação significativa de diferentes tecnologias existentes na escola às práticas escolares deve ser utilizada como estratégias mais adequadas para propiciar ao aluno a aprendizagem, não se tratando da informatização do ensino, que reduz as tecnologias a meros instrumentos para instruir o aluno.

É indiscutível a importância do gestor no processo de inclusão tecnológica no ambiente escolar, mesmo sabendo que a realidade do ensino público é composta de inúmeras dificuldades. Segundo Almeida (2005), a incorporação das TIC no contexto escolar envolve distintos aspectos da gestão decorrentes do efeito de gerir, administrar, preservar, colocar em ordem, ou seja, favorecer o uso dos recursos tecnológicos. Isto requer organizar, registrar, recuperar e atualizar informações, produzir estratégias de comunicação, gerenciar atividades, conteúdos, recursos, bem como gerir ambientes e

processos de avaliação estabelecer novas relações com a história, consigo mesmo e com o saber.

No entanto, para possibilitar o melhor entendimento deste texto, limitarei o termo gestor<sup>2</sup>, adotado no presente trabalho, à função específica de diretor de escola. É a concepção dessa importante figura dentro da organização escolar que analisarei, a fim de compreender melhor sua visão sobre o uso das TIC em educação.

Para atingir tal objetivo, optei por uma pesquisa qualitativa analítico-descritiva com os gestores das escolas públicas de ensino médio do município de Presidente Prudente.

Para melhor compreensão da pesquisa, organizamos os seguintes tópicos:

## **1.1 Definição do Problema**

Baseando em teorias e pressupostos que fundamentam este estudo, a pesquisa foi conduzida com o seguinte problema:

Qual a concepção dos gestores de escolas públicas de ensino médio de Presidente Prudente diante da incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação em educação?

## **1.2 Objetivo Geral**

---

<sup>2</sup> A palavra gestor origina-se do latim dando origem a muitas palavras correlatas que ajudam a entender melhor essa função. “Gestar, gerir, gesto, gerar, gestação, gerenciar, digestão, genuíno, etc.” Em sua base, todos os sentidos significam “dar a vida, alimentar, proteger, fazer crescer, até o momento de dar à luz”.

O objetivo principal deste trabalho é investigar as concepções dos gestores de escolas públicas de ensino médio de Presidente Prudente sobre a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação em educação.

### **1.3 Objetivos Específicos**

O trabalho foi orientado a partir da definição dos seguintes objetivos específicos: investigar o perfil dos gestores sujeitos da pesquisa;

- identificar as dificuldades e possibilidades oferecidas ao gestor para o uso efetivo das TIC em sua gestão;
- Identificar os cursos de formação inicial e continuada dos gestores e compreender em que medida eles contribuem para a implementação das TIC no contexto escolar;
- Investigar a concepção do gestor frente à incorporação das TIC nas condições da escola na qual atua.

### **1.4 Caracterização da pesquisa**

Este trabalho, realizado entre novembro de 2007 e janeiro de 2008, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter analítico-descritiva.

Buscando identificar o perfil e as concepções dos gestores de escolas de ensino médio, da rede estadual de ensino de Presidente Prudente, sobre as TIC, elaboramos um questionário, que foi aplicado a um número expressivo de gestores das escolas públicas. Para melhor identificar o uso das TIC nas escolas pertencentes ao universo da pesquisa, complementamos a coleta de dados da pesquisa, enviando um outro questionário à Diretoria de Ensino da Região de Presidente Prudente (DERPP).

## 1.5 Técnicas de Pesquisa

Os dados analisados nessa pesquisa foram obtidos a partir de registros dos depoimentos em entrevistas e as declarações nos questionários aplicados aos gestores participantes (GP's) das unidades escolares pertencentes ao universo da pesquisa e do questionário respondido pela Assistente Técnico-Pedagógica (ATP) responsável pela assistência às SAI das escolas pertencentes à Diretoria de Ensino de Presidente Prudente.

Utilizamos um questionário composto por três blocos. No primeiro bloco, procuramos identificar o universo dos sujeitos da pesquisa, bem como sua identificação. No segundo bloco, contemplamos a análise da trajetória de formação profissional dos sujeitos, com o objetivo de traçar o perfil dos gestores escolares e, por fim, no terceiro bloco, procuramos desvelar as concepções destes gestores em relação ao uso das TIC no âmbito educacional e nas escolas em que atuam. Neste último grupo de questões, utilizamos dez (10) questões abertas e quatro (4) questões objetivas, sobre a incorporação das TIC, nas quais o gestor podia assinalar mais de um item como resposta.

O material coletado por meio do questionário foi submetido à análise de dos pontos mais recorrentes que se expressavam nas falas dos respondentes, procurando agrupá-los em núcleos de significados interligados.

Com o intuito de complementar as investigações, elaboramos um questionário sobre a dinâmica estabelecida pela escola para o uso das SAI, constituído por questões importantes para o andamento da pesquisa. Este questionário foi respondido pela ATP, com a autorização da dirigente regional de ensino de Presidente Prudente.

A entrevista foi uma técnica importante para atingirmos o objetivo maior desta pesquisa que é analisar a concepção do gestor sobre o uso das TIC, uma vez que permitiu desenvolver uma idéia intuitiva sobre a maneira de

como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 134)

Todas as questões do questionário compõem o roteiro para a entrevista aplicada aos gestores participantes.

## 1.6 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com um universo de vinte e uma (21) escolas públicas estaduais das vinte e três (23) pertencentes ao município de Presidente Prudente/SP, supervisionadas pela SEE-SP, Coordenadoria de Ensino do Interior e Diretoria de Ensino Região de Presidente Prudente – SP. Todas as unidades escolares pertencentes ao universo da pesquisa oferecem o curso de Ensino Médio, o que implica possuírem SAI.

## 1.7 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

A investigação foi realizada junto a vinte e um gestores (18 diretores e 03 vice-diretores) das escolas pertencentes ao universo da pesquisa.

Para termos uma melhor visão dos gestores participantes da pesquisa, apresentamos a tabela a seguir.

**Tabela 1:** Gestores das escolas pertencentes ao universo da pesquisa

Gestores das escolas pertencentes ao universo da pesquisa	
23	
Receberam questionário	Participaram da entrevista
11	12
Responderam	Não responderam
09	02

**FONTE:** Relação de escolas públicas de ensino médio de Presidente Prudente

O questionário e a entrevista representaram instrumentos básicos deste estudo. No capítulo a seguir, apresentamos e analisamos os dados coletados, organizados em tabelas e gráficos, permitindo melhor compreensão do leitor no que se refere ao objeto de estudo desta pesquisa.

## 2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu.  
(Antigo provérbio chinês)

### 2.1 A concepção dos gestores para o uso das TIC

Relembrando que as questões contidas no questionário constituíram o roteiro para a entrevista realizada junto aos gestores participantes da pesquisa, a apresentação das respostas das questões abertas que compõem o terceiro bloco, formaram um importante referencial de estudo desta pesquisa, apresentaremos abaixo uma síntese das respostas, buscando maior compreensão das concepções sobre a incorporação das TIC pelos gestores, bem como os desafios que se deparam.

Quando questionamos aos gestores quais as contribuições das TIC no âmbito educacional, obtivemos as respostas expressas na tabela 2 abaixo:

**Tabela 2:** Contribuição das TIC em educação.

GESTOR	CONTRIBUIÇÕES PARA A EDUCAÇÃO
GP1, GP4	Modernizar a educação (atender a demanda).
GP2, GP11	Praticidade no trabalho administrativo
GP3, GP5, GP19	Agilidade e praticidade no trabalho administrativo, na organização administrativa e pessoal.

GP5, GP7, GP13, GP14, GP18, GP20, GP21	Acompanhar a velocidade das informações (rapidez), troca de informações.
GP6, GP21	Permitir o acesso às várias camadas da população (democratização do ensino)
GP7, GP8, GP9, GP19, GP1, GP4	Inovar o trabalho pedagógico (mediação pedagógica).
GP10, GP15	Adquirir/Ampliar conhecimento
GP12	Ferramenta básica para o crescimento e a formação cultural.
GP7, GP20, GP21, GP14	Pesquisas
GP15	Desenvolver a o senso crítico.
GP1,GP16	Adaptação da escola ao mundo do aluno.
GP17	Fundamental na gestão da escola e em todo processo educativo.
GP19	Contextualização do ensino
GP21	Meio de atualização

**FONTE:** Relatório elaborado a partir das entrevistas e análise dos questionários.

Ao analisarmos as respostas acima, podemos notar que a visão da maioria dos gestores sobre as contribuições das TIC no âmbito educacional não se restringe ao administrativo e burocrático, mas como recurso na busca e troca de informações.

Quando perguntamos sobre os benefícios das TIC para o aprendizado do aluno, para o trabalho docente e do gestor, as respostas foram as seguintes:

**Tabela 3:** Benefícios das TIC para aluno.

<b>GESTORES PARTICIPANTES</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA O APRENDIZADO DO ALUNO</b>
GP1, GP2, GP5, GP7, GP9, GP11, GP13, GP14, GP17	Despertar o interesse
GP3, GP7, GP13, GP15, GP19	Pesquisa
GP3, GP5	Democratização do ensino



GP1, GP9, GP10, GP12, GP15, GP18, GP19, GP21	Desenvolvimento cognitivo
GP4	Desenvolver o senso crítico.
GP6	Relacionar conteúdos
GP15, GP16, GP20	Desenvolver habilidades necessárias ao mundo atual
GP15, GP17	Desenvolver habilidades de leitura e escrita

**FONTE:** Relatório elaborado a partir das entrevistas e análise dos questionários.

Para um número expressivo dos gestores entrevistados, as TIC são instrumentos de pesquisa que estimula os alunos, tornando as aulas mais interessantes e o aprendizado mais significativo, o que contribui para o desenvolvimento cognitivo do aluno. Percebemos que dois sujeitos, aproximadamente 10%, consideram as TIC, como importante ferramenta no desenvolvimento de habilidades para a leitura e escrita. Esse mesmo percentual (10%) aponta que as TIC é uma ferramenta que contribui para a democratização do ensino.

**Tabela 4:** Benefícios para o trabalho docente.

<b>GESTORES PARTICIPANTES</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO DOCENTE</b>
GP2, GP9	Agilidade
GP3, GP5, GP6, GP9, GP10, GP11, GP13, GP15, GP16, GP17, GP18, GP20	Diversificar a prática pedagógica, despertando o interesse do aluno.
GP3, GP5, GP11	Atualização, busca de informação.
GP4	Motivação
GP7, GP13, GP19	Pesquisa
GP7	Formação continuada
GP1, GP14	Possibilidade de aprendizado e troca com o aluno

GP7, GP19, GP20	Facilita no preparo das aulas
GP8, GP12	Não entendeu a pergunta

**FONTE:** Relatório elaborado a partir das entrevistas e análise dos questionários.

Na visão dos GP's as Tecnologias oferecem ao docente a possibilidade de diversificar a prática pedagógica de forma dinâmica. Quando incorpora as TIC no processo ensino e aprendizagem e adota postura de facilitador, o professor leva o aluno a construir seu conhecimento. E ele também passa a ocupar o papel de aprendiz quando utiliza as TIC para buscar de informações e atualizar-se, como indica um número pequeno dos entrevistados.

No que tange a gestão escolar, a tabela 6, a seguir, esboça os benefícios das Tecnologias de Informação e Comunicação na concepção dos gestores. Dezesesseis dos vinte e um GP's concordam que essa ferramenta facilita o trabalho administrativo e burocrático, pela agilidade na troca de informações, na prestação de contas da escola, na organização da vida funcional dos profissionais que nela atuam.

É mais do que imperativo a mudança de postura para a efetiva incorporação das TIC no âmbito educacional, principalmente na esfera pedagógica. Essas tecnologias devem constituir apêndice das práticas de gestão, sendo imprescindível que o gestor passe a potencializá-las de forma articulada à ação e à reflexão no contexto escolar, de modo a reconstruir novos patamares que explorem as reais contribuições dessas tecnologias.

**Tabela 5:** Benefícios para o trabalho do gestor.

<b>GESTORES PARTICIPANTES</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA O TRABALHO DO GESTOR</b>
GP1, GP9	Para efetivar a gestão democrática (democratização do ensino)
GP1, GP7, GP15, GP21	Troca de experiências/informações

GP2, GP4, GP5, GP6, GP12, GP14, GP17, GP18, GP19, GP20	Agilidade na comunicação e informação
GP2, GP3, GP4, GP7, GP9, GP11, GP13, GP16, GP19	Facilita o trabalho administrativo e burocrático
GP3, GP4, GP10	Facilita o trabalho pedagógico
GP12	Crescimento cultural
GP14, GP17	Atualização
GP8	Não compreendeu a questão

**FONTE:** Relatório elaborado a partir das entrevistas e análise dos questionários.

Verificamos que a maioria dos GP's concorda que um desafio a ser superado para que o uso das TIC se efetive na escola é o maior comprometimento, resistência e o medo dos docentes.

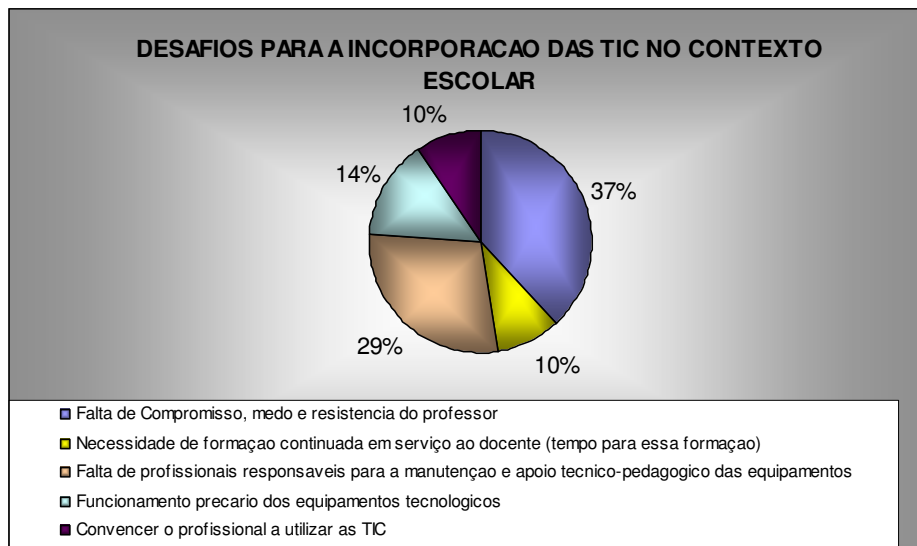
Uma parte dos gestores sujeitos da pesquisa admite que o professor não tem tempo para sua formação continuada, em especial, para o uso das TIC e que o tempo disponível em Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) é insuficiente para a formação continuada em serviço desses profissionais.

Outros apontam a falta de profissionais preparados e presentes nas escolas para manutenção e auxílio técnico-pedagógico dos equipamentos tecnológicos, bem como o número suficiente desses equipamentos.

De acordo com os dados obtidos a partir da entrevista realizada junto à DE de Presidente Prudente, a quantidade de computadores está relacionada ao número de alunos por escola.

Quanto ao apoio técnico-pedagógico, a ATP responsável pelas SAI, autorizada pela dirigente regional de ensino da região de Presidente Prudente a responder às questões referentes à pesquisa, afirma que foi combinado com os gestores das escolas que ao necessitarem desse apoio, as escolas fariam a solicitação por meio de ofícios, enviando-o a DE, para o efetivo suporte. Ressaltamos que a DE conta somente com um profissional responsável por este apoio a todas as escolas pertencentes a esta diretoria.

Observamos as opiniões dos desafios existentes para a incorporação das TIC no contexto escolar, apresentadas no gráfico a seguir:



**Gráfico 10:** Opinião dos gestores sobre os desafios para o uso das TIC no contexto escola.

Quando solicitado aos gestores, tanto nas entrevistas quanto nos questionários, para que indicassem o que se tem feito para ressaltar a importância do trabalho com as TIC nas escolas, os gestores relataram que, em geral, utilizam as HTPC's e os planejamentos que acontecem a cada semestre, para incentivar a participação dos profissionais em cursos de formação continuada em serviço e o uso de recursos tecnológicos em sala de aula. Um número considerável dos gestores entrevistados admite que fica atribuído ao professor coordenador-pedagógico (PCP) a função de organização e acompanhamento dos docentes para a incorporação efetiva das tecnologias à prática pedagógica, embora viabilizem o desenvolvimento de atividades na escola que utilizam as TIC.

Reforçando as idéias de Neves (1997), o gestor deve articular as três dimensões que compõem a organização escolar (administrativa, pedagógica e financeira) a fim de favorecer o trabalho educativo. Libâneo (2001) comenta que é imprescindível que o gestor, durante o cumprimento de suas funções, tenha comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos atores escolares, a visão pluralística das situações, a conscientização das oportunidades e manejo de tecnologias emergentes.

Ressaltamos que 29% dos gestores apontaram como a falta de profissionais responsáveis para a manutenção dos equipamentos tecnológicos e apoio técnico-pedagógico como um desafio para a incorporação das TIC nas escolas onde atuam. Observamos as incongruências com as informações obtidas na entrevista realizada junto à DE, uma vez que os gestores indicaram que as escolas ficam responsáveis pela contratação dos profissionais de apoio técnico, bem como a solicitação, por meio de ofício, do profissional de suporte técnico-pedagógico da DE.

Apoiando-se nos dados coletados nos questionários e nas entrevistas, assim como as impressões obtidas nas escolas, quando da realização destas entrevistas junto aos gestores participantes e a ATP responsável pelas SAI, podemos afirmar que a falta de investimento em recursos e na formação aos educadores, ainda é um fator que dificulta e entrava o avanço do uso das TIC no contexto da escola e, conseqüentemente, melhorias no processo ensino e aprendizagem.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

“Não tenho um caminho novo. O que eu tenho é um jeito novo de caminhar”  
(Thiago de Melo, 2006).

Neste capítulo apresentaremos as considerações relevantes extraídas desta investigação. Destacamos que não temos a pretensão de esgotar a discussão acerca da temática suscitada, pelo contrário, esperamos que os aspectos levantados despertem o interesse para outras pesquisas.

O trabalho apresentado constitui-se em analisar a concepção do gestor que atua nas escolas públicas de Ensino Médio de Presidente Prudente para o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, tendo como referência a realidade de sua atuação e formação.

Para o desenvolvimento deste trabalho optamos por uma pesquisa qualitativa analítico-descritiva à luz de teóricos que fundamentaram o

papel do gestor escolar na atualidade e no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no contexto escolar.

A partir de elementos teóricos e das pistas de investigação coletadas através de questionário e entrevista junto aos gestores e a ATP responsável pelas SAI das escolas pertencentes ao universo da pesquisa, procuramos analisar a concepção do gestor diante do uso das TIC em educação, bem como examinar os desafios aos quais estes profissionais se deparam para o uso efetivo dessas tecnologias.

Apoiando nos dados obtidos, podemos afirmar que o uso das TIC na escola é valorizado, porém, com muitas reservas. Parcela significativa dos GP's afirmaram que, mesmo com avanço das tecnologias e seu uso, inerente a atual sociedade, ainda há muita resistência, medo e desinteresse por parte dos professores. Parece evidente que esse desafio se dá ao desequilíbrio em articular a dimensão pedagógica em seu trabalho.

Observamos que 19 do total de 21 GP's apontam o número insuficiente de equipamentos tecnológicos, a falta de suporte técnico e técnico-pedagógico mais efetivo nas escolas e a formação dos profissionais que vão lidar com as tecnologias e a construção do conhecimento como os desafios a serem superados. Todavia, percebemos que ainda falta um diálogo maior entre as escolas e a DE, a fim de que fique claro suas respectivas responsabilidades para com o processo de incorporação das tecnologias nas escolas.

Todavia, em nenhum momento das entrevistas realizadas, pudemos perceber que, na opinião dos gestores, repensar o processo de gestão escolar para o uso das TIC seja um fator importante para a efetiva incorporação dessas tecnologias.

Trata-se da ausência de projetos concretos de gestão escolar para o uso das TIC que efetivamente possibilitem o aparecimento de idéias inovadoras, baseados em princípios de uma gestão democrática, priorizando o aproveitamento ético e responsável dos recursos destinados. Apesar de percebermos que maioria dos GP's demonstrarem-se otimistas para efetivas melhorias na educação pública, muitos deles ainda sinaliza para demasiados problemas de ordem burocrática, na qual sobrecarregam esses profissionais,

fazendo com que ocorra um trabalho frenético e limitado, portanto pouco focado no pedagógico.

Cumpra acrescentar, ademais, que além de ter consciência dos condicionamentos que envolvem a prática educativa, o gestor, deve participar dos esforços gerais pela qualidade na apropriação dos conhecimentos essenciais, criando espaços para que a ação docente desencadeie o processo de ação-reflexão-ação sobre a prática pedagógica.

Como observa Masetto (2003, p. 73) as teorias mais recentes que se apóia à gestão escolar valorizam a construção do conhecimento mútuo e a interação na relação homem-social e mundo.

O gestor deve impulsionar a escola enquanto organização fundamental à construção cidadania e o avanço do conhecimento, gestando o processo educativo de modo a garantir ensino a todos, permanência e permanência com qualidade. Para Hessel (2004), ele deve ter como meta estimular as lideranças, gerenciando e articulando ações estratégicas para criar novos canais de comunicação capazes de provocar mudanças profundas na escola.

Concordamos com as idéias de Almeida (2007) de que esse importante profissional da educação é a alma da escola exatamente porque sua função máxima é gerir a pedagogia da escola e essa missão é intransferível. Acrescento que seu papel de incentivador e viabilizador das transformações na realidade escolar o fazem revisar e analisar posicionamentos e atitudes dos diversos segmentos, possibilitando assim a construção de uma escola de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.E.B.; PRADO, M.E.B.B. **A formação de gestores para a incorporação de tecnologias na escola:** uma experiência de EAD com foco na realidade da escola, em processos interativos e atendimento em larga escala. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/131tca5.pdf>>, Acesso em: 12 out. 2007.

\_\_\_\_\_, M. E. B. **Informática e formação de professores.** Brasília: Ministério da Educação – MEC, 2000.

ALMEIDA, J.A. **A gestão de uma nova escola nos tempos das novas tecnologias.** Disponível em: <[http://www.ced.pucsp.br/fernandoalmeida/download/art\\_Fernando.doc](http://www.ced.pucsp.br/fernandoalmeida/download/art_Fernando.doc)>. Acesso em: 12 out. 2007.

BODGAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL Constituição (1988). **Constituição: República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei 9394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** São Paulo. Brasil, 1996.

LIBANEO, J.C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

MACHADO, M.A. M. Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais. In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. **Gestão educacional: tendências e perspectivas.** São Paulo: Cenpec, 1999.

MASETTO, M. T. Cultura educacional e gestão em mudança. In: Vieira, A.T.; Almeida, M.E.B.; Alonso, M. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003, p. 69-83.



MELO, T. **Thiago de Melo, um poeta engajado com a vida**. Disponível em: <<http://www.portrasdasletras.com.br/pdtl2/sub.php?op=entrevistas/docs/thiagodemelo>>. Acesso em 14/12/07.

MORAN, J.M. Gestão inovadora com tecnologias. In: Vieira, A.T.; Almeida, M.E.B.; Alonso, M. (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003, p. 151-164.

SOARES, A.A.S. **O gestor no processo de formação de professores para o uso de meios digitais na construção de uma escola de qualidade**. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente, 2005.