

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE
UMA ESCOLA DE QUALIDADE**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Bianca Ligabue da Fonseca Costa Beber

Ijuí, RS, Brasil

2013

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DE QUALIDADE

Bianca Ligabue da Fonseca Costa Beber

Monografia apresentada ao Curso de Pós- Graduação a distância
Especialização *Latu-Sensu* em Gestão Educacional, da
Universidade de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial
para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientador: Hugo Fontana

Ijuí, RS, Brasil

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sabedoria e força que me concedeu durante este tempo de realização do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

Ao meu marido Roger e meus filhos Guilherme e Ana Beatriz pela paciência e apoio que dispuseram neste período, nos momentos em que não pude estar por perto, me compreendendo sempre e me dando força nas horas em que tive dificuldades e necessidades.

A minha tutora Zenaide Tomm do polo de Três Passos que não mediu esforços para me ajudar, me apoiar, me incentivar e motivar nos momentos mais difíceis da escrita monográfica.

Ao meu professor orientador Hugo Fontana que me acompanhou no desenvolvimento do meu trabalho, me orientando a ampliar a minha formação teórica através de suas sugestões e opiniões referentes ao meu trabalho.

Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso, eu amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo, que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade.

Paulo Freire (1990)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Latu-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DE QUALIDADE

AUTORA: BIANCA LIGABUE DA FONSECA COSTA BEBER

ORIENTADOR: HUGO FONTANA

Data e Local da Defesa: Três Passos, dezembro de 2013

Considerando que o gestor educacional é um agente essencial para um bom andamento de uma escola e para o trabalho em equipe, pois o mesmo exerce forte influência sobre os demais, realizou-se um estudo buscando abordar e entender o papel do gestor escolar e de que forma o mesmo contribui dentro deste âmbito para uma qualidade de educação, analisando assim as características, desafios e caminhos norteadores que auxiliam para o desenvolvimento da capacidade de liderar, obtendo a competência técnica que necessita um gestor para construir juntamente com seu grupo uma escola de qualidade. A pesquisa é bibliográfica e tem como suporte as ideias de Lück (2005), Libâneo (2003/2004/2011), Ferreira e Aguiar (2006), Toschi (2011), Fullan (2000) e Sampaio (2004). Enfim com este trabalho, tornou-se possível analisar a amplitude do trabalho do gestor educacional objetivando a busca por uma escola de qualidade, mostrando assim um trabalho intenso porem não se tornando inalcançável.

Palavras-chave: Gestor educacional; Escola de qualidade; Competências.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Course Postgraduate Distance
Specialisation Latu Sensu in Educational Management
Federal University of Santa Maria

MANAGER 'S ROLE IN BUILDING A QUALITY SCHOOL

AUTHOR: BIANCA LIGABUE DA FONSECA COSTA BEBER

SUPERVISOR: HUGO FONTANA

Date and Place of Defense: Três Passos, december 2013

Whereas the educational manager is an agent essential for a smooth running of a school and to work as a team, because it exerts a strong influence on others, conducted a study seeking to address and understand the role of the school manager and that way it contributes within this framework for a quality education, thus analyzing the characteristics, challenges and ways that help in guiding the development of the ability to lead, getting the expertise you need to build a manager along with your group a quality school. The research is a bibliographic and is supported by the ideas of Lück (2005), Libâneo (2003/2004/2011), Ferreira e Aguiar (2006), Toschi (2011), Fullan (2000) and Sampaio (2004). Anyway with this work, it became possible to analyze the extent of the work of the educational manager aiming to search for a quality school, thus showing an intense work but it does not become unreachable .

Keywords: Educational Manager; School quality; Skills

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS: O TEMPO PASSA, A ESCOLA MUDA TAMBÉM?	10
1.1 Perspectivas históricas: gestão educacional	11
1.2 Conceitos Contemporâneos de Administração Escolar	14
1.3 Competências do Gestor Educacional diante dos desafios do cotidiano escolar	18
2 ESCOLA DE QUALIDADE: ORQUESTRANDO AS AÇÕES DA ESCOLA PARA UM TRABALHO COLETIVO	22
2.1 Contribuições do gestor frente a uma escola de qualidade	24
2.2 Desafios e dificuldades do cotidiano a serem superados	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

A reflexão sobre a organização do trabalho na escola é uma necessidade emergente e requer que o trabalho dos orientadores educacionais seja voltado à busca de enfatizar suas ações no âmbito da área pedagógica.

Como instituição social educativa, a escola vem sendo um dos espaços mais importantes para a sociedade, sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais do mundo contemporâneo, tendo assim uma importante tarefa a desempenhar. Além disso, como qualquer outra instituição precisa ser bem administrada e tem na pessoa do gestor o responsável pelas ações desenvolvidas.

Uma gestão de qualidade requer a responsabilidade do gestor de gerar mudanças de estar comprometido e envolvido de forma significativa dentro de seu contexto educacional, atuando nos mais diversos âmbitos da comunidade escolar como, junto aos professores, as crianças, aos funcionários, as famílias e com a comunidade em geral, oportunizando uma troca de experiências, vivências em busca de uma melhor formação humana construindo assim à frente e juntamente com estes elementos uma escola de qualidade. A partir daí surgem alguns questionamentos: O gestor tendo consciência de seu papel junto a comunidade escolar está contribuindo para uma escola de qualidade? De que maneira? Quais são suas atribuições frente a esse desafio de se obter uma escola de qualidade?

No intuito de entender e definir tais atribuições buscou-se responder estas questões pautando-se através de alguns autores, como: Lück (2005), Libâneo (2003), Ferreira e Aguiar (2006), Sampaio (2004) a partir de uma revisão bibliográfica, analisando, pontuando alguns conceitos, refletindo sobre referenciais teóricos que embasam esse trabalho monográfico responde assim aos objetivos desta escrita que é o de conhecer e compreender a real função do papel do gestor para daí o mesmo ir em busca de uma escola de qualidade.

O trabalho apresenta-se a partir metodologia bibliográfica referida trazendo um pouco das perspectivas históricas da organização e gestão da

escola, como funciona a escola como sistema e divisão do trabalho e sua função social, descrevendo a gestão educacional dentro dos conceitos contemporâneos.

Neste mesmo contexto foram abordados os caminhos norteadores dentro do sistema escolar para se atingir a eficácia uma escola tornando-a de qualidade abordando as competências de um gestor dentro da instituição escolar.

E por fim foram descritas as dificuldades, os desafios a ser alcançados e superados, também seu papel, ou seja, funções e contribuições do gestor para a construção de uma escola de qualidade sem deixar de enfatizar o processo da gestão democrática e participativa.

Entendendo que a gestão escolar precisa estar atenta a importância de seu papel no esforço de implementar ações no sentido promover a melhoria no ensino de sua comunidade e mobiliza todas as forças participativas, espera-se que as ideias aqui colocadas possam auxiliar os educadores que se interessam pelo assunto a superar os desafios dentro desta área.

1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS: O TEMPO PASSA, A ESCOLA MUDA TAMBÉM?

“A escola representa a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado” (PENIN E VIEIRA, 2002, p.17).

Ao longo do tempo sua função social tem se modificado relacionando-se aos diferentes momentos da história, às culturas de países regiões e povos. Considerando que cada sociedade e cultura cultivam sua próprias formas de socialização e educação. Pode-se considerar que alguns elementos mantêm-se comum ao processo de transmissão de valores, conhecimentos e formas de convívio social constituindo a essência do papel escolar.

Assim é que a educação une o passado com o futuro. Comunica a herança cultural das gerações precedentes a luz das exigências do mundo da manhã. O conhecimento transmitido pela escola expressa também este duplo movimento resume um legado e antecipa possibilidades (BRUNER, 2001).

As mudanças nas relações estabelecidas pelo homem à natureza e os objetos em determinados momentos da história são de tal ordem que se torna impossível a escola anteciper possibilidades, pelo fato de o sistema educativo e, nele, a escola não acompanhar no ritmo as mudanças que ocorrem.

A história tem mostrado uma preocupação com a educação voltada para as camadas privilegiadas da população a qual já esteve presente nas primeiras formas de escolarização, tanto em Roma, como na Grécia antiga. Com a criação das universidades na Idade Média, o ensino passou a organizar-se em instituições específicas.

Há cerca de 200 anos com os movimentos da Revolução Francesa e da Independência dos EUA, passa a se buscar o ideal de uma escola à qual os filhos das massas trabalhadoras também tivessem acesso. Em relação às formas de organização social anteriores, esses movimentos configuram-se com rupturas, marcando avanços importantes na luta pela democracia.

A partir de então se persegue o ideal de uma educação para todos o que, em pleno século XXI, ainda não é uma realidade para uma enorme se não a maioria da população no mundo inteiro.

O Relatório Mundial de Educação da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) para o ano 2000, registra que ainda há 875 milhões de pessoas analfabetas com idade igual ou superior a 15 anos. Segundo a mesma fonte, em 1997, estimava-se que havia cerca de 18 milhões de adultos analfabetos no Brasil (UNESCO, 2000, p.17 e 133). Pode-se com isso ver que a despeito dos esforços empreendidos no sentido de democratizar a educação, historicamente, a escola cumpriu uma função social excludente.

O Brasil teve um desenvolvimento tardio em matéria de educação. Nos primeiros séculos da nossa história, a educação era restrita a poucos, privilégio de minorias econômicas. É somente a partir do século XX que a escola vivencia um período de expansão, quando muitas mudanças econômicas, políticas, culturais e sociais ocorrem.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, Capítulo III, seção 1, artigo 206, inciso VI, ratificada pela Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9394, de 1996, artigo 3º, inciso VII e no artigo 14, o princípio da gestão democrática da educação é assegurada a todos os brasileiros. Tendo como referência a lei existente, sabemos que as políticas públicas e a gestão da educação devem garantir a todos as mesmas oportunidades de ensino e de aprendizagem, de modo a possibilitar “a formação integral necessária ao homem e à mulher brasileiros, no sentido de possibilitar-lhes a plena participação na sociedade”.

1.1 Perspectivas históricas: gestão educacional

A Gestão Educacional, do ponto de vista conceitual resulta de um processo de formulação das diversas jurisdições educacionais do governo, nas três esferas: federal, estadual e municipal. Estas representações demonstram

os espaços de legalizar as Políticas Públicas nacionais por intermédio das normas que traduzem a Educação Brasileira. Desta maneira é correto afirmar que a Gestão Educacional ocorre no âmbito das normatizações das leis que concebem a educação, em nosso país.

A Gestão constitui um fator de grande relevância não só dentro do âmbito escolar como em qualquer organização seja ela de grande ou pequeno porte. Neste contexto será abordado seu processo histórico, e algumas definições de seu papel dentro deste âmbito educacional.

Frederick Taylor e Henri Fayol no início do século XX foram os pioneiros que deram forma a administração escolar. O modelo Taylorista-Fordista é a agregação de duas teorias, teorias estas que foram criadas com o propósito de produzir um determinado produto em grande escala e aperfeiçoar o tempo de produção gasto nele. Taylor teve uma grande influencia no mundo do trabalho do século XX foi o introdutor do conceito de produção em grande escala, com sua metodologia poderia definir o intervalo de tempo ideal para se completar uma tarefa, assim o homem passa a condição de recuo produtivo, submetido ao que havia sido estabelecido por seu superior. Essa é a máxima do modelo Taylorista.

O segundo modelo é um sistema de produção em série desenvolvido para atender o crescimento do mercado trata-se do Fordismo. O Fordismo foi o sistema de produção que mais se desenvolveu no século passado, porém entrou em declínio na década de 1980. A partir daí esse modelo para os patrões possuía mérito questionável já que era cabível produzir mais e gastar menos, para os operários resultou em mais atribuições repetitivas, das quais muitas eram desgastantes ocorrendo assim baixa qualificação profissional, desvalorização salarial para reduzir os custos, desvantagens que mesmo assim não satisfaziam os patrões.

Em resumo pode-se entender que o americano Frederick Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria inicialmente por meio da racionalização do trabalho do operário. Henry Fayol desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupando-se em aumentar a eficiência de empresa por meio da sua

organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 37-9) estudando sobre este momento histórico abordam que:

A primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada escola da administração científica, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade. [...] A escola clássica estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado.

Estas abordagens teóricas nos mostram claramente as preocupações e relações econômicas e sociais na época em que foram estabelecidas, é possível perceber que dentre essas escolas há uma relação precisa onde uma contempla à outra. Motta e Vasconcelos (2005, p. 20) afirmam que:

O pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra objetivando o aumento da produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial.

Há séculos pode-se perceber que a humanidade convive de uma forma ou de outra com a prática da gestão, sendo praticada desde os primórdios, Simões e Oliveira (2001, p. 25) nos aprovam que o princípio da administração já vem de tempos antigos colocando que:

A administração encontra-se presente na vida do homem desde a pré-história, quando começa a organização do homem em comunidade, assim como antes de Cristo, na construção das pirâmides do antigo Egito onde a administração do trabalho escravo era a principal tarefa do administrador sendo muito bem elaborada. Já na época da Revolução Industrial, essas transformações tomaram uma dimensão maior, tendo como condições favoráveis à distribuição do trabalho manual e técnico nas fábricas de tecido e indústrias de bens materiais.

Entende-se que a gestão nasceu decorrente da administração, percebendo-se que no decorrer da história a administração estava presente na

organização das empresas induzindo seus proprietários a planejar o trabalho de forma que o mesmo se tornasse mais eficaz para ele e seus “funcionários”. Neste sentido é possível perceber fatores que compõe uma gestão escolar de qualidade. Com base neste contexto, Chiavenato (1997, p. 15-16) anuncia que:

Administração tornou-se tão importante quanto ao próprio trabalho a ser executado, conforme este se foi especializando e a escola de gerações crescendo assustadoramente. A administração não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

A partir destes momentos históricos a escola assume direção, em que a “teoria” da administração se torna presente em seu verdadeiro desenvolvimento, tornando-se assim um espaço de democratização voltada para o processo ensino-aprendizagem.

Portanto se faz necessário o uso dos serviços da administração pois de acordo com Silva (2002) possuem algumas características: é propositada; é concernente com ideias; são coisas e pessoas; é um processo social; é uma força coordenada; é concernente com as forças de equipe; é um processo composto; age com força criativa e revigorante na organização; possui uma dinâmica e é intangível.

1.2 Conceitos Contemporâneos de Administração Escolar

De acordo com uma concepção contemporânea a escola é um espaço social que visa à formação humana, considerando a apropriação, de forma sistemática e organizada, do saber historicamente produzido pela humanidade.

A ação pedagógica é, portanto, uma intervenção inteligente na formação de pessoas. Para que isso aconteça, é preciso que haja uma proposta pedagógica com base no contexto histórico da comunidade escolar, viabilizando uma aprendizagem significativa e uma organização que possibilite a integração de todas as ações planejadas no coletivo. A organização, a orientação, a

viabilização e o acompanhamento do conjunto das práticas educativas partem, portanto, da Administração Escolar.

Conforme alguns autores como Lima (2008), Libâneo (2004) e Nóvoa (1999), as concepções de administração escolar refletem os diferentes momentos históricos, mas também os diferentes entendimentos relacionados ao papel da escola e da formação humana. Essas concepções têm especificidade própria que possibilitam a reflexão e a análise da estrutura e da organização escolar.

Uma das versões conhecidas da administração é o modelo da Qualidade Total, como métodos e técnicas de gerenciamento.

A outra concepção considera os alunos, os professores, os funcionários e a comunidade como sujeitos do processo educativo, e não como mero objeto. Agrega as pessoas em torno de ações intencionais considerando as interações sociais, com os seus conflitos e disputas. A gestão da escola é democrática com a participação e a contribuição dos envolvidos.

Para melhor entendimento desta concepção, Libâneo (2004, p. 122) sinaliza alguns pontos evidentes:

1. Funções e tarefas são definidas com o grupo possibilitando o exercício da gestão participativa;
2. As decisões são coletivas por meio de discussões dos grupos, em reuniões e assembleias;
3. Alternância no exercício de funções (eleição). Ênfase na organização do coletivo;
4. As normas e ordens são discutidas; “à responsabilidade é do coletivo”;
5. Destaque para a inter-relações entre as pessoas, mais do que à execução das tarefas.

A essência da palavra administração mostra que ela não é um privilégio exclusivo de uma pessoa, é uma função que se divide, entre a cabeça e os membros do corpo social.

Maximiano (1995, p. 60) diz que:

Objetivos e recursos são as palavras chaves na definição de organização e também de administração. Se a organização é um

sistema de recursos que procura atingir objetivos, o processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos é a administração. Portanto, a administração é o processo que tem como finalidade garantir a eficácia de um sistema.

Terry apud Silva (2002, p. 6) conceitua a administração dizendo que “é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, ativação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”.

Analisando a administração de acordo com esses conceitos, pode-se evidenciar que a especificidade da prática da educação escolar exige fundamentos próprios para a sua administração. Embora alguns autores, como Ramos (1993) e Martins (2008) apontem semelhanças entre a administração empresarial e a administração da escola, nas funções de consecução de objetivos, de organização do pessoal e de relações entre pessoas, ambas se diferenciam num ponto essencial que é a função social.

Enquanto a administração da empresa tem por objetivo o lucro, por meio da exploração do trabalho humano, a administração da escola deveria ter como finalidade a formação humana no exercício da cidadania e democracia. O diferencial está no uso das pessoas para atingirem os objetivos: na gestão empresarial, as pessoas são recursos humanos; na educação, o ser humano é o fim em si mesmo. A escola é administrada para possibilitar a formação do humano. Arroyo (2005) enfatiza que não nascemos humanos e que nos tornamos humanos na presença de outros humanos.

O administrador e/ou gestor se assim podemos chamar na escola lida com orientadores, coordenadores e outros sujeitos que fazem parte do contexto educacional onde cada um exerce sua função dentro da “hierarquia educacional”.

Segundo Ferreira e Aguiar (2006, p. 306) gestão “vem (do latim gestão-ônus) que significa ato de gerir, gerência, administração. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção”.

Administrar é uma atividade coletiva à medida que, partindo realidade sócio-histórica da comunidade escolar, todos decidem quais as prioridades (objetivos comuns) e que ações são necessárias para o alcance dos objetivos. A partir do levantamento de prioridades, são escolhidas tarefas e compartilhada

as responsabilidades. A atividade coletiva precisa ser acompanhada, coordenada e avaliada. Orquestrar as ações organizacionais, sociais e pedagógicas segundo Wittmann (2006), é a função do administrador escolar.

Muitas das ações realizadas pelo gestor fazem com que o mesmo tenha o saber do todo da escola viabilizando assim meios para que as decisões sejam tomadas com eficiência.

[...] Todavia, a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento no PPP (Projeto Político Pedagógico). A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula onde se objetiva o PPP não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novo subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas (FERREIRA e AGUIAR, 2006, p. 308).

É somente com a gestão participativa, e democrática que o gestor educacional, efetivara a participação da comunidade escolar na construção e implementação da Proposta Político Pedagógica da instituição, garantindo que a mesma não seja somente um documento burocrático. É de extrema relevância colocar que essa democracia é essencial no âmbito educacional pois é ela que pressupõe a possibilidade de convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de formas diferentes e têm objetivos distintos.

A escola, ao permitir a construção de conhecimentos, atitudes e valores num aprendizado forma alunos críticos, participativos, éticos e solidários, e para que isso aconteça, é preciso socializar, de maneira crítica, o saber historicamente acumulado pela sociedade, interligando esse saber ao conhecimento que os alunos trazem da comunidade onde estão inseridos. A apropriação e a interligação desses saberes é um dos elementos decisivos para o processo de democratização da sociedade que vem sendo construído ao longo dos anos.

1.3 Competências do Gestor Educacional diante dos desafios do cotidiano escolar

A qualidade da educação está diretamente relacionada à competência de seus profissionais em propiciar experiências educacionais que possibilitem a sua formação humana, o desenvolvimento de habilidades e atitudes e a construção de novos conhecimentos para enfrentar os desafios da atualidade.

Segundo Lück (2008, p. 10), a competência pode ser entendida sob dois aspectos: o da função/ profissão e o da pessoa que exerce a profissão. Quanto à profissão, competência pode ser definida como um

Conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, é a capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica [...] (LÜCK, 2008, p.10)

Quanto ao gestor escolar, a formação específica e continuada é uma necessidade para desenvolver competências que possam promover a organização da escola, possibilitar a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões educacionais, assim como articular as condições materiais e financeiras para garantir o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

Libâneo (2004, p. 263) nos diz que:

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem-sucedidos em suas aprendizagens.

Deparamos-nos hoje com inúmeras mudanças, no campo social, no educacional, nas relações afetivas, na forma dos indivíduos construírem suas vidas, enfim, o mundo contemporâneo apresenta transformações nas mais diversas áreas. A escola também mudou nas relações de ensino e

aprendizagem, na afetividade, no comprometimento dos profissionais da educação e nas famílias que permeiam o espaço da instituição escolar.

É preciso que a escola estabeleça com a família uma relação dialógica, aberta e de respeito mútuo. Nesta relação o gestor educacional possui um papel fundamental, pois a forma com que ele irá desenvolver essa prática é que vai determinar o bom convívio com a comunidade escolar.

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, 2003, p. 335).

Mesmo que o gestor possua inúmeras atribuições, não se deve esquecer que em uma organização escolar se tem toda uma organização, onde existem pessoas com várias funções distintas e diversificadas que no dia a dia devem ser estimuladas, em seu desenvolvimento profissional dentro de um ambiente acolhedor e participativo.

Entende-se assim, como fundamental o papel do diretor de apoiar e de promover o profissionalismo interativo. Essa tarefa deve envolver o auxílio aos professores para que entendam sua própria situação de modo a oferecer (*insights*) e recursos para o aprimoramento (FULLAN e HARGREAVES, 2000, p. 105)

O gestor educacional tem a responsabilidade de gerar mudanças, de desafiar e provocar a quebra de crenças e paradigmas ultrapassados, precisa apresentar uma postura diferenciada, sempre em busca de que os objetivos da escola sejam alcançados com êxito e que a aprendizagem e o ensino ocorram de forma positiva e prazerosa para quem com ela se envolve.

O olhar deste profissional deve ser abrangente pois necessita atuar nos mais diversos âmbitos da comunidade escolar como, junto aos professores, as crianças, os funcionários, as famílias e com a comunidade em geral, promovendo uma troca entre escola e comunidade, garantindo uma educação democrática e voltada para a criança.

[...] A administração escolar se mostra, portanto, necessariamente comprometida com a explicitação e revisão da filosofia e da política educacional, de tal modo que o administrador escolar é, por isso mesmo um elemento integrante do grupo político em matéria de educação. Mesmo porque, na medida em que se tenta encarar o administrador como responsável pela implementação e desenvolvimento de um processo educacional em determinada escola, ele somente poderá assumir tal função na medida em que seja capaz de perceber a importância dos objetivos propostos, suas adequações às reais necessidades de uma realidade próxima e, portanto, capaz de imprimir uma nova diretriz a esse programa no momento em que se mostre inadequado (IBIDEM, p. 134)

O gestor precisa ser o mediador e assessor no planejamento, dos professores dentro da escola, acompanhamento, orientando e avaliando os processos educacionais. Sempre comprometido com a implantação das políticas nas escolas, valorizando e fortalecendo os canais de participação e comunicação com a comunidade escolar, sempre em busca do sucesso da escola pois depende destes agentes fazerem um trabalho coletivo para que isso se efetive.

Devido a sua posição na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima da escola, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem (LÜCK, 2005, p. 16).

Assim o gestor educacional é um condutor, o qual, deve conquistar as pessoas, a comunidade escolar, envolvendo os diversos segmentos escolares na gestão participativa do trabalho da escola, incentivando o grupo de docentes nas questões pedagógicas, despertando nas famílias a responsabilidade em participar mais ativamente da vida escolar dos filhos.

As contribuições do gestor envolvem todo o âmbito educacional, o mesmo deve criar um bom vínculo de confiança com os professores, fazendo dos mesmos, parceiros na construção da escola, nos vínculos com a comunidade. Planejando e coordenando situações de aprendizagem com os docentes, na resolução de problemas, de pesquisas e de diálogos. Estabelecendo metas para o trabalho da escola, junto a comunidade.

Sampaio (2004, p. 123) ressalta:

É o próprio grupo que vai descobrindo o seu modelo, assumindo o papel de responsabilidade social através das trocas nos estudos, encontros, seminários, vivências, como também através dos limites, dificuldades e potencialidades dos seus integrantes, modelo que vai sendo construído pelo próprio grupo e que lhe dá segurança e disponibilidade, podendo então agir integralmente com sua equipe de trabalho e com toda escola.

Para isto, o gestor educacional deve sempre ter paciência, dando atenção e encorajando os professores nas suas tarefas diárias, tendo compromisso com a educação e com as famílias da comunidade escolar. É fundamental para o gestor, possuir sensibilidade, a fim de construir relações afetivas com as crianças, com os professores e com a comunidade onde atua, para assim poder incentivar a autonomia e o trabalho em grupo.

Assim Sampaio (2004, p. 39) reflete:

É necessário que os responsáveis pela educação, sobretudo a direção e a coordenação pedagógica, discutam e busquem soluções para seus problemas e dificuldades. Devem planejar e executar, acompanhar e propor análises dos resultados alcançados e empreender melhorias contínuas em seus planos de ação, sempre respaldadas pelo planejamento estratégico da instituição. Assim podem discernir sobre a inadequação do modelo pedagógico, dos métodos educacionais, desvitalizados, entediantes, avessos aos interesses, sentimentos e às reais necessidades dos alunos. Promovam, de fato, as mudanças da educação que a sociedade requer e necessita.

Sendo assim, é fundamental que a escola tenha professores reflexivos, que busquem aprimorar sua prática docente cotidianamente, com gestores comprometidos com a comunidade escolar, capazes de assumir opiniões, ideias apropriadas para o contexto da escola, e da comunidade, consolidando uma gestão educacional democrática e solidária.

2 ESCOLA DE QUALIDADE: ORQUESTRANDO AS AÇÕES DA ESCOLA PARA UM TRABALHO COLETIVO

A organização da escola, indispensável para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos, tornando-os cidadãos participativos na sociedade em que vivem, implica um compromisso dos membros da equipe escolar com a clientela que frequenta a escola. Por ser uma instituição social com metas e objetivos traçados, buscando o desenvolvimento de potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e morais dos alunos, requer assim o envolvimento responsável destes membros, para que assim ir em busca de uma escola de qualidade.

Libâneo (2003, p. 300-1) é sucinto ao afirmar que:

O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente. A organização escolar necessária é aquilo que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da escola e a organização e a gestão do trabalho escolar.

Trata-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma construção coletiva, não podendo dizer que tudo esteja ao cargo do professor em relação ao ensino- aprendizagem mesmo sendo ele que esteja em contato direto com o aluno, precisando assim ser somente o propagador dos objetivos da escola.

Vargas (1993, p. 32) menciona que:

A escola como instituição social tem atribuições estabelecidas porém seus objetivos são suscetíveis de ajustamento às diversas condições do contexto onde se localiza, o que impõe a análise e a compreensão dos diferentes papéis aí existentes e responsáveis pelo cumprimento daquelas funções gerais que se incumbem à escola.

A escola, na perspectiva estruturalista e organizacional, é considerada uma organização social, mas entendida a partir de seus objetivos e funções previamente definidas, tendo um padrão de conduta bem definido, seus

professores, funcionários, alunos precisam preservar seu comportamento pois esses elementos são os responsáveis pela imagem que muitas vezes é definida pela comunidade onde a mesma está situada.

Myrtes (1979, p. 146) adiciona dizendo que:

Embora a função social da escola permaneça basicamente a mesma, assume características diversas através do tempo e do espaço. Considerada as características dinâmicas das sociedades modernas, é fácil compreender o estado de perplexidade em que se encontra a escola ao tentar propor e justificar seus objetivos. O compromisso da escola atual é essencialmente com os valores definidos a partir do desenvolvimento científico e tecnológico presentes, os quais questionam a validade de formulações menos práticas, ainda que mais comprometidas com a natureza essencial do homem. O que se requer nesta sociedade é basicamente o indivíduo apto a enfrentar situações as mais variadas, imprevisíveis, para as quais deve dispor de uma flexibilidade tal que lhe permita efetuar respostas rápidas, já que impossível tê-las pronta.

A sociedade tem na escola a segurança de um espaço de crescimento para todos os elementos em que nele estão inseridos, assegurando a todos a igualdade e permanência construtiva na escola.

[...] uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógicas didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos em suas aprendizagens (LIBÂNEO, 2003, p. 301-2).

É importante salientar que esta organização deve beneficiar também o professor, pois é ele o responsável essencial no processo educativo, ele também é sujeito que aprende, promove, interage com diferentes conhecimentos. A ele cabe a tarefa de desafiar, pesquisar, provocar e provocar-se para novas aprendizagens através de seu aprimoramento, sua qualificação e também sua valorização. Cabe ao gestor, promover espaços de diálogo, troca de experiências e motivação dos educandos para a participação ativa no ensino aprendizagem dos alunos.

A escola de qualidade é gerida assim com estímulos diversos para com seus profissionais, com competência agilidade, criatividade, entusiasmo, de maneira participativa e coletiva, percebendo sempre as necessidades da comunidade, a atualização dos professores; atendida nas novas tecnologias e

avanços, comprometida com a formação integral de seus alunos empenhando-se em organizar, planejar e avaliar o dinamismo da escola perante a realidade atual.

Nóvoa (2003, p. 30) enfatiza dizendo que:

[...] uma escola de qualidade é aquela que atende bem a toda população em idade escolar, permitindo que o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes básicas dê as condições para que o aluno possa enfrentar os desafios de se tornar um cidadão atuante e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Para o desenvolvimento do ensino/aprendizagem e para o enfrentamento das questões educacionais requerendo estar à frente dos desafios que aparecem diariamente no convívio escolar, requer um envolvimento íntegro de muito esforço, coragem e amor por parte dos profissionais envolvidos na instituição, para que assim possamos manter a educação legitimamente de qualidade. Neste contexto Demo (1996, p. 53) é claro dizendo que:

Para que exista educação é preciso que haja construção e participação. Assim, o contato entre professor e aluno será pedagógico se for construtivo e participativo. Não pode haver mero ensino e mera aprendizagem. O aluno não pode reduzir-se a simples objeto de treinamento. Precisa ser sujeito. Somente educação de qualidade é capaz de promover o sujeito histórico e criativo.

É de extrema relevância que para que haja uma qualidade na educação os profissionais envolvidos devem priorizar uma construção coletiva em que os educandos permaneçam em um ambiente acolhedor almejando um ensino de qualidade, mesmo que os caminhos demonstrem-se difíceis é possível vivenciar uma escola de qualidade.

2.1 Contribuições do gestor frente a uma escola de qualidade

A presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba

aonde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a trabalhar para executar o que foi organizado; que mostre a direção do trabalho, apoiando o grupo durante seu desempenho levando cada um a superar seus desafios e dificuldades. Quanto a isso. Philippe (2001, p. 55) afirma que:

Para assumir a direção de um estabelecimento de ensino, é preciso apresentar uma imagem de coerência, de competência, de segurança que tranquilize os inquietos, crie um consenso, estimule os indecisos, acalme os extremistas, dê sentido à coexistência, etc. Para isso, é preciso ter certa solidez, uma correspondência entre a pessoa e o papel, entre o que deve ser feito e o que se sabe ou se gosta de fazer.

Em uma instituição escolar, esses atributos são ou deveriam ser algumas das funções e contribuições do gestor diante os desafios que são apresentados no cotidiano da escola considerada de qualidade. Lück (2005, p. 16) coloca que:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizado, dinamizado e coordenado todos os recursos para tal.

O gestor educacional é um líder, o qual deve conquistar as pessoas, a comunidade escolar, envolvendo os diversos segmentos escolares na gestão participativa do trabalho da escola, incentivando o grupo de docentes, sendo agente de mudança propondo atividades instigantes, provocadoras, levando-as a novas estratégias, novas metas, objetivos e ao mesmo tempo viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso.

Aktouf (1996, p. 157) complementa dizendo que: “o trabalho do gestor é extremamente variável, fragmentado, ao mesmo tempo específico e variado, exercendo-se em situações totalmente não estruturadas, não reprodutíveis, multidimensionais”.

O gestor deve criar um bom vínculo de confiança com os professores, fazendo dos mesmos, companheiros na construção de uma escola de qualidade, nos vínculos com a comunidade. Planejando e coordenando situações de aprendizagem com os docentes, na resolução de problemas, de

pesquisas e diálogos. Estabelecendo metas para o trabalho da escola, junto a comunidade.

Sendo assim, Maia apud Machado e Maia (2000, p. 88) contribui dizendo que:

As investigações nas escolas estão sendo inseridas no nível meso de abordagem, tratando-se de um enfoque particular sobre a realidade educativa que valoriza as dimensões contextuais e os indivíduos nas suas individualidades e relações interpessoais. A gestão passa a ter outro sentido, ou seja, o de suscitar o trabalho coletivo, valorizar os agentes sociais da escola e contribuir para o alcance de um bom ambiente de trabalho.

Sabemos que a implementação de mudanças na escola não é fácil e que o ser humano em si possui uma carência de aceitação e valorização, existe hoje muita resistência quanto ao trabalho deste profissional, mas o perfil do gestor educacional neste novo momento é fundamental para abrir caminhos e para quebrar velhos paradigmas. Para que se construa e se desenvolva uma cultura favorável às mudanças é necessário que o gestor apresente algumas características, tais como: capacidade de trabalhar em equipe, assumindo responsabilidades pelos resultados, tendo visão em longo prazo; capacidade de perceber, gerenciar, divulgar, registrar e incentivar o grupo e o ambiente de trabalho que se fazem cada vez mais complexos; é relevante também destacar, o saber comunicar-se, expressar-se e escutar, passar as informações aos seus agentes com transparência e veracidade, tendo sempre um relacionamento afetivo e aberto ao diálogo:

Sobre esse aspecto Myrtes (1979, p. 119) afirma que:

[...] o sistema de informações professor- diretor deveria ser bastante ampliado, com o objetivo de permitir ajustamento e mudanças que serão percebidos como necessários pelas autoridades superiores na medida em que as informações corretas forem transmitidas a partir dos responsáveis diretos pela função técnica. Isto significa que a capacidade de decisão diretor se apresenta mais eficiente quando se baseia em um sistema de informações bastante amplo e contínuo, tanto de cima para baixo como de baixo para cima.

Nesse sistema muitas contradições vêm à tona, pois cada um tem seu ponto de vista, sua opinião, na realidade os seres humanos em si divergem em muitos aspectos em qualquer assunto.

Para uma boa atuação em uma escola de qualidade, o gestor em um primeiro momento precisa ser eficaz, necessitando assegurar que as coisas sejam realizadas com autoridade, tendo bons conhecimentos, trazendo novas abordagens, desafiando os docentes a repensar e refletir criticamente sobre sua prática.

2.2 Desafios e dificuldades do cotidiano a serem superados

Normalmente, o gestor de uma escola defronta-se com uma série de situações conflitantes e imprevisíveis, que demandam sua atenção e o impedem de seguir um planejamento definido. O mundo contemporâneo com toda sua complexidade é vivenciado também nas escolas trazendo não só para este profissional, mas para toda equipe escolar muitas dificuldades e desafios. Dentre os desafios Good e Weinstein (2003, p. 47) apontam:

O de considerar o significado social que a escola, e principalmente a escola pública, foi tendo ao longo da história da humanidade e o papel que ela passa a desempenhar, hoje no Brasil, para as classes populares que a ela tiveram maior acesso nos anos recentes.

A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania.

Quem coordena tem a responsabilidade de unir esforços, liderar os trabalhos de diversas pessoas e com certeza esta não é uma tarefa fácil, buscando assim realizar um trabalho preciso e consciente.

Sendo assim:

Constituem, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiares, culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir, estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos (LIBÂNEO, 2003, p. 323).

Gestores bem sucedidos, necessitam trabalhar em uma forma de gestão compartilhada que acontece num ambiente democrático, em que parcerias são formadas num clima de colaboração, corresponsabilidade e solidariedade no espaço de formação humana que é a escola. A colaboração, a responsabilidade, o respeito e a solidariedade são conceitos essenciais para que o patrimônio imaterial da comunidade escolar seja preservado. A participação efetiva dos alunos, dos pais e da comunidade nas decisões da escola, por meio da sua gestão, legitima a administração escolar considerando a dimensão sociopolítica.

A competência pedagógica do gestor escolar, é a essência de toda ação desenvolvida na escola e garante a articulação com o conhecimento relacionando ao saber escolar, fazendo com que assim os alunos aprendam a todo o momento, desenvolvendo seu potencial.

Penin e Vieira (2002, p. 24) afirmam que:

Uma sociedade do conhecimento clama por uma nova escola, por um novo jeito de ensinar e de aprender. De um jovem, essa sociedade cobrará não somente um diploma ou o mero domínio dos equipamentos modernos e de algumas tecnologias, mas a excelência do seu conhecimento. Dominar o uso de equipamentos e das novas tecnologias é necessário, mas não suficiente.

Essa excelência é ministrada pela escola de qualidade, pois a cada dia nela o gestor vai atuar de forma ativa e democrática, buscando a participação dos diversos segmentos que compõe a escola (profissionais da educação, alunos, pais e comunidade) acompanhando e monitorando seu desempenho e rendimento em sala de aula, auxiliando sempre que necessário nas angústias, preocupações que vão ocorrendo no dia-a-dia, garantindo assim a aprendizagem significativa de seus alunos.

Torna-se, portanto imprescindível ao administrador escolar, compreender o conjunto organizacional, isto é, a escola, como uma

realidade global, ser capaz de adapta-la às novas exigências, decidir de modo racional (na medida do possível) a partir de um conjunto de informações provindas das mais variadas fontes e ordenadas convenientemente; em suma, compete-lhe a organização e direção do trabalho educativo de modo a permitir a definição de um arcabouço racional- legal adequado à realidade escolar (MYRTEs, 1979, p. 40).

Para cumprir seu papel na escola, é indispensável para o gestor educacional ter a competência para o exercício das funções técnico-administrativa sociopolítica e pedagógica. Estes três eixos do perfil profissional e a relação entre eles constituem o núcleo de qualificação para o exercício da gestão compartilhada da educação escolar.

Aktouf (1996. p. 153-4) ressalta que:

O administrador [gestor] de hoje e de amanhã, se quiser gerir com inteligência, ser criativo, imaginativo, como se repete em todos os tons, não pode mais continuar a ignorar as leis próprias que presidem a inteligência, a criatividade e a inovação: conhecimentos rigorosos, amplos, fundamentais e variados. Isto é, uma sólida cultura feral, que pode, lembremos, ser escolar ou construída pela experiência refletida e associação de maior número de “cabeças”, incitadas, elas também, a pensar e falar.

Para que se construa esta educação de qualidade, é evidente que o gestor possui diversos desafios e dificuldades a serem superados, pois suas responsabilidades abrangem o envolvimento de todos os agentes educacionais; assim, uma escola não necessita apenas de uma gestor mas sim de uma equipe de gestores envolvidos e preocupados com o desenvolvimento responsável da aprendizagem em seus diversos níveis e áreas, formando um conjunto integrado e entoadado de esforços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada constatou-se que a escola a partir de um momento histórico até hoje é uma instituição social com o objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem. O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da equipe docente.

A organização e a gestão são meios para alcançar a finalidade do ensino, é importante colocar que no momento atual, o gestor é agente essencial na construção de uma gestão democrática, participativa, atuante, envolvida, tendo foco sempre no aprendizado do aluno, é aquele que assume o papel de mediador das relações escolares.

As bibliografias pesquisadas e registradas aqui proporcionaram um melhor entendimento sobre a forma com que o gestor atua dentro da instituição e qual o seu papel na contribuição de uma escola de qualidade.

É importante ressaltar que a partir do estudo realizado ficou claro que as atribuições do gestor são inúmeras, o mesmo precisa ter a presença de liderança, de coordenação, que são fatores indispensáveis na vida de uma equipe. O gestor precisa ter uma visão global da situação e que saiba aonde quer chegar, incentivando sempre o grupo para executar o que for proposto; apontando a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a execução e levando cada um a superar suas dificuldades e limites. Foi entendido que o gestor precisa preocupar-se não só dos anseios de seus alunos mas como dos professores e funcionários exigindo dele novas atenções, conhecimentos e habilidades.

As leituras consultadas mostraram claramente que o ser humano é movido através de estímulos, é pelo resgate de sua autoestima que o educador se sente parte do contexto educacional interessando-se assim buscar aprimorar-se para ir a busca de uma educação de qualidade.

Por fim observou-se que para que a escola torne-se de qualidade não dependo somente da figura do gestor, ele tem sim um papel primordial, porém

se todos os envolvidos (comunidade escolar, professores, funcionários) concretizarem as metas e objetivos propostos pela escola com satisfação, envolvimento, interesse e força de vontade por consequência se alcançará uma escola de qualidade.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARROYO, M, G. **Ofício de mestre: imagens e autoimagens**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 25 de julho de 2013.

BRUNER, Jerome. **O Processo de educação**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1978.

_____. **A cultura da educação**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. Campinas: Papirus, 1996.

GOOD, Thomas; WEINSTEIN, Rhona. **Indicadores de qualidade da escola: base para a construção de critérios orientadores da gestão escolar**. In: PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL – Pradem. Série documentos: Gestão escolar. Salvador: UFBA, FCM, Fundação FORD, outubro de 2003.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e dos valores humanos**. Petrópolis: Vozes, 2004.

FERREIRA, Nara Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Ângela (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilber Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos democráticos de gestão educacional**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Padrões de competência para as funções de diretor escolar**. *In*: Revista Gestão em Rede, Brasília, n. 90, nov. 2008, p.11-15.

_____. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Licínio C. **Construindo modelos de gestão escolar**. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 2008.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. **Contexto Atual, Gestão e Qualidade de Ensino**. *In*: MACHADO, Lourdes Marcelino; MAIA, Graziela Zambão Abdian (orgs.). Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarau. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MYRTEES, Alonso. **O papel do diretor na administração escolar**. 3ª ed. São Paulo: Difel, 1979.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NÓVOA, Antônio. **Para uma análise das instituições escolares**. In: NÓVOA, Antônio (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999, p. 13-43.

_____. **A educação escolar: de onde vem? Para onde vai?** In: PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL – Pradem. Série documentos: Gestão escolar. Salvador: UFBA, FCM, Fundação FORD, outubro de 2003.

PENIN, Sônia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pro gestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: Consed, 2001.

PENIN, Sônia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Refletindo sobre a função da escola**. In: DAVIS, Cláudia...[et al]; VIEIRA, Sofia Lerche (org.). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PHILIPPE, Perrenoud. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PENIN, Sonia T.S.; VIEIRA, Sofia L. **Pro gestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: Consed, 2001.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1993.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A Pedagogia do ser: educação dos sentimentos e dos valores humanos**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIMÕES, Manoel Antonio Cantão; OLIVEIRA, Marco Antonio Martins de. **O Administrador Escolar: a legitimidade de suas funções frente à escola**. Belém, 2001.

UNESCO. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1999.

_____. **World education report 2000: the right to education – Towards education for all throughout life**. Paris: UNESCO Publishing, 2000.

_____. **O Marco de Ação de Dacar- Educação para Todos: Atingindo nossos compromissos coletivos. (texto adotado pela Cúpula Mundial de Educação)**. Dacar, Senegal, 26 a 28 de abril de 2000.

VARGAS, Glaci de Oliveira P. **O cotidiano da administradora escolar**. Campinas: Papirus, 1993.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da escola e Democratização da sua gestão: novas demandas para o gestor**. *In*: Em Aberto, n. 72, v. 17, Brasília: INEP/MEC, jun. 2000, p. 88-96.

_____. **Pedagogia da gestão**. 2006. no prelo.