



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO OSMAR DE AQUINO  
DEPARTAMENTO DE LETRAS E EDUCAÇÃO  
COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA**

ALEXANDRA BEZERRA COSTA BERNARDO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Pontos Para Uma Reflexão**

GUARABIRA/PB  
2011

**ALEXANDRA BEZERRA COSTA BERNARDO**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: Pontos Para Uma Reflexão**

Trabalho de Conclusão de Curso -  
TCC, apresentado à Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial obrigatório para obtenção do  
grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Ms. José Otávio da  
Silva

GUARABIRA/PB  
2011

ALEXANDRA BEZERRA COSTA BERNARDO

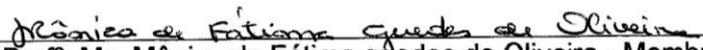
**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: PONTOS PARA UMA REFLEXÃO**

Aprovada em 14/06/2011

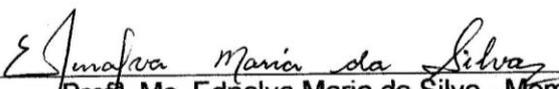
**BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Ms. José Otávio da Silva - Orientador

Universidade Estadual da Paraíba

  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica de Fátima Guedes de Oliveira - Membro

Universidade Estadual da Paraíba

  
Prof.<sup>a</sup> Ms. Ednalva Maria da Silva - Membro

Universidade Estadual da Paraíba

GUARABIRA/PB  
2011

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE  
GUARABIRA/UEPB

B518g

Bernardo, Alexandra Bezerra Costa

Gestão democrática na escola: pontos para uma  
reflexão / Alexandra Bezerra Costa Bernardo. –  
Guarabira: UEPB, 2011.

38f.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso -  
TCC) – Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Prof. Ms. José Otávio da Silva”.

1. Gestão Educacional      2. Escola  
3. Democracia    I.Título.

22.ed. 371.207

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos.

Martin Luther K

Dedico, primeiramente, a Deus, pois, sem Ele, nada seria possível! Dedico à minha mãe, Neuza Bezerra Costa e a todos os meus irmãos, pelo amor e carinho; ao meu esposo Gilmar, por amor, apoio e sentido que deu à minha vida, sem ele nada disso poderia fazer sentido.

Dedico ao meu filho Mateus Bezerra Costa Bernardo (em memória) que mesmo sem nunca ter tido em meus braços sempre terá um lugar especial dentro do meu coração.

Dedico em especial às minhas amigas, que foram muito importante em momentos muito difíceis na minha vida, a Janilma, Daluz, Lidvânia e Marlécia. Vocês estarão sempre presente nas minhas orações e sempre dividirei com vocês momentos felizes da minha vida.

Ao meu orientador José Otávio, pelo apoio e pela paciência.

## AGRADECIMENTOS

Ao divino Deus que nos dá vida, coragem, e confere um grande impulso para a conquista da nossa auto-realização, me fez buscar o sonho de concluir esse curso em pedagogia com o objetivo de me tornar uma educadora reflexiva e apta a realizar tão nobre tarefa.

A todos os funcionários da UEPB, que nas diversas áreas do conhecimento, foram constituindo a base da referência bibliográfica e o que na minha caminhada em determinados momentos deram significados ao processo de desenvolvimento da consciência da missão que terei de formar educandos reflexivos.

Em especial, ao Prof. José Otávio da Silva, pelas orientações dadas especificamente na construção desta monografia.

Às minhas amigas Janilma, Daluz, Marlecia e Lidvânia, que acompanharam todo o meu desempenho, auxiliando-me nas dificuldades e retirada de dúvidas durante todo processo de curso.

Ao meu querido esposo Gilmar Bernardo, que me incentivou e foi compreensivo nos momentos mais difíceis dessa jornada.

À minha amada mãe, Neuza Bezerra Costa, exemplo de integridade e responsabilidade. Ao meu pai, Inocêncio Costa da Silva. Aos meus irmãos pelo carinho e cumplicidade, Alexandre, Antônia, Viviane, Antônio Fábio, Jômara, Rafael e Cristian; aos sobrinhos que amo tanto, Inocêncio, Túlio, Anna Beatriz, Pedro, Erick, José Andrey, Aryanny, Rafael Lucas e Isac; aos meus cunhados; à minha sogra Severina Bernardo e ao meu sogro Geraldo Clementino, por todo carinho, com os quais quero dividir a alegria de me tornar uma pedagoga.

## RESUMO

A escola é composta por agentes que possuem uma missão centrada na formação plena de indivíduos, tornando-os capazes de transformar esse mundo distorcido. À frente desses agentes educacionais, está a pessoa do gestor, que possui uma responsabilidade significativa, pois, de acordo com o desempenho de seu papel, exerce forte influência, tanto positiva como negativa, sobre todos os outros. Através do estudo realizado, buscou-se compreender e pontuar o papel do gestor na contribuição e atribuições dentro de uma escola, bem como analisar as características, desafios, dificuldades e caminhos que cooperam para o desenvolvimento da capacidade de liderança e competência técnica do gestor educacional para edificar uma escola de qualidade, através de pesquisas e consultas bibliográficas, tendo como suporte as ideias de Ferreira (2006), e Libâneo (2008), complementadas por Lück (2010). Tem-se a intenção de observar a atuação do gestor frente a uma escola. Enfim, através deste estudo, tornou-se possível analisar que o trabalho do gestor objetivando uma escola de qualidade é amplo, porém é possível.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Escola; Democracia.

## **ABSTRACT**

The school is composed of agents that have a mission focus on training full of people enabling them to transform this distorted world. A head of educational agents, the manager is the person who has a significant responsibility, because according to the performance of his role has a strong influence, both positive and negative, on all others. Through the study, we sought to understand and focus the role of the manager's contribution and responsibilities within a school and analyze the characteristics, challenges, difficulties and ways to cooperate for the development of leadership skills and technical competence of the educational manager to build a quality school, through bibliographic research and consultation, supported the ideas of Ferreira (2006), and Lebanon (2008), complemented by Lück (2010). There is the intention of observing the manager's performance against a school. Finally, this work, it became possible to analyze the work of the manager aiming a quality school is broad, but it is possible.

**Keywords:** Educational Manager, School, Leadership, Democracy.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Atividades administrativas segundo Fayol.....	17
---	----

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**INTRODUÇÃO.....11**

### **CAPÍTULO I**

**GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS.....13**

1.1 Revisando os Conceitos de Gestão: Gestão Administrativa x Gestão Pedagógica.....15

1.2 Ambiente Escolar: uma Construção Coletiva e Participativa.....20

### **CAPÍTULO II**

**O PAPEL E AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DENTRO DA ESCOLA.....23**

2.1 O Gestor Contemporâneo e a Superação dos Desafios do Cotidiano.....27

### **CAPÍTULO III**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA.....30**

**CONSIDERAÇÕES FINAIS.....34**

**REFERÊNCIAS.....36**

## INTRODUÇÃO

A elaboração dessa monografia visa saber e compreender o papel do gestor na escola, realçando suas contribuições, dificuldades e perspectivas na educação, observando sua atuação no contexto escolar.

A área educacional é considerada uma das mais essenciais para a sociedade, deste modo tem uma ilustre tarefa a cumprir. Contudo, a escola deve ter um gestor responsável para exercer sua liderança administrativa e pedagógica, valorizando o desenvolvimento de todos no ambiente escolar.

A gestão de uma escola, para se tornar eficaz, consiste em ter como objetivo um processo de formação humana, ou seja, formar cidadãos críticos, educando para a cidadania. Porém, a mesma necessita ter uma administração na qual o gestor deve agir como líder, reflexivo, democrático e, acima de tudo, desenvolver os saberes e as práticas em uma sociedade ativa. Sendo assim, surgem as seguintes questões: tem ele contribuído para a formação do educando para a cidadania? Qual o papel do gestor na escola?

Procurou-se responder estas questões com a finalidade de estabelecer tais prerrogativas desse indivíduo importante para o processo educacional. Esta pesquisa destacou, entre inúmeros autores que dialogam sobre este tema, Libâneo (2008), Lück (2010) e Ferreira (2006), através de uma revisão bibliográfica, citando conceitos, referencial histórico e reflexões que contribuam para o embasamento teórico desta monografia e que correspondam aos objetivos destacados no início quanto ao estudo da temática e com as perspectivas de compreender o papel do gestor na escola.

O presente estudo baseia-se no método qualitativo. A partir da metodologia para reflexão sobre gestão, esta monografia encontra-se dividida nas partes descritas abaixo.

A primeira parte apresentou a gestão educacional com suas perspectivas históricas e, logo após, são discutidos conceitos de gestão administrativa e pedagógica. Em seguida implica ação e liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente os educadores e educandos.

A monografia relata ainda o papel, as atribuições coletivas e participativas para uma gestão eficaz.

Ao considerar as dificuldades ao administrar uma escola, a qual é o lugar específico de educar um indivíduo para se tornar um ser crítico, em virtude dos inúmeros obstáculos que acontecem no decorrer do caminho, acredita-se que as ideias citadas contribuam para educadores e gestores que são investigadores e têm interesse pelo assunto, auxiliando-os a superar desafios, que são muitos na educação.

## CAPÍTULO I

### GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

A gestão é de extrema importância para qualquer instituição, quer seja ela industrial, comercial, política, religiosa e educacional; sobretudo quando se pensa e se deseja uma escola que atenda atualmente às exigências da sociedade e seja motivada pela formação para a cidadania. E neste capítulo foi abordada a questão do processo histórico da gestão educacional, destacando alguns conceitos do seu papel na escola, pois o gestor será o articulador do processo de desenvolvimento escolar.

No princípio do século XX, a administração foi se formando a partir das teorias de precursores, como Frederick Taylor e Henri Fayol, sendo que Taylor, um americano, foi responsável em expor em minúcia a Administração Científica, cuja finalidade era aumentar a eficiência da indústria, contudo diminuindo a mão de obra. O europeu Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, que revela que, por meio da organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em base científica, pode-se tornar uma empresa eficaz.

Analisando sobre este momento histórico, Lacombe e Heilborn (2003, pp. 37-39) expressam 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.

Essas teorias refletem as preocupações e as relações econômicas e sociais do período em que foram formuladas, observa-se que há uma relação precisa entre as escolas, sendo que uma complementa a outra. Motta e Vasconcelos (2005, p. 20) relatam 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.

Ficou claro que a administração convive com a humanidade há séculos, inclusive desde o grande Império Romano. Com análise mais profunda, compreendeu-se que o início da administração vem de tempos antigos. Simões e Oliveira (2001, p. 25) concordam com isso dizendo 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 no 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.

Na verdade, a gestão apareceu a partir de uma consequência da administração, tendo suas origens em um período que jamais se pensava em teorias administrativas, a qual é equacionada apenas como um suporte para as manutenções das empresas, instituições e organizações, ou seja, as ideias não eram analisadas e registradas, contudo foi a partir das práticas que as teorias nasceram.

Simões e Oliveira (2001, p. 26) ressaltam que:

Este momento histórico é marcado na administração pela busca de um método de trabalho mais científico, sendo deixado de lado o artesanato, visando sistemas operacionais mais eficientes que aumentassem a produção e a qualidade do produto, tornando-se assim uma proposta científica a ser considerada.

Nota-se que, com o passar do tempo, a administração vai se desenvolvendo, instigando os empresários a concretizarem o que se pratica habitualmente na administração, a fim de que venha se formar com eficácia. Salientando que, mesmo sem ser estudada, a administração estava presente, através do planejamento que era concretizado com eficiência, daí compreendem-se os fatores que compõem uma gestão escolar de qualidade.

Concordando com este contexto, Chiavenato (1997, p.15-16) ressalta 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.

Esses momentos históricos fizeram com que a instituição educacional tomasse um rumo, partindo das 'teorias' administrativas as quais se tornaram pontos cruciais para o desenvolvimento daquela, destacando que a gestão educacional em si é um produto da administração científica, sendo responsável apenas pelo processo de ensino-aprendizagem, envolvendo gestores, educadores, educando e a sociedade como um todo.

Ao passar do tempo, a administração foi se aperfeiçoando e as escolas foram na diátribe, acompanhando seu desenvolvimento, ou seja, o modelo administrativo foi se constituindo a partir de um paradigma, o qual é influenciado pelas teorias abordadas.

Ao organizar, é necessário o uso das atividades da administração que, 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 como força criativa e revigorante na organização; possui uma disciplina dinâmica e é intangível. Pois uma administração eficaz é aquela que tem um gestor capaz de ter uma visão global do objetivo ao qual quer chegar, através de incentivos para que a equipe possa refletir e juntos consigam executar o que estava previsto.

### **1.1 Revisando os Conceitos de Gestão: Gestão Administrativa x Gestão Pedagógica**

Um dos termos mais citados nesta monografia foi gestão, o qual é sinônimo de administrar, governar, liderar, dirigir. Significando a manutenção de controle de um determinado grupo, uma situação ou uma organização que

precisa ser bem administrada para conseguir bons resultados através de um ensino qualificado.

Porém, foi de suma importância abordar a administração em seus vários conceitos, havendo um entendimento entre esses conceitos quanto à ideia de administrar que está relacionada com o alcance de metas por meio de esforços de outras pessoas.

Segundo Chiavenato (1997, p. 9):

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *ministrare* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. A tarefa atual da administração é a de interagir os objetivos propostos pela organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada a situação.

A palavra administração revela que ninguém pode realizar uma função sem a contribuição de outra pessoa, deve estar sempre interagindo e discutindo os objetivos da instituição. 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.

A administração, para Terry (*apud* SILVA, 2002, p. 6), “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”.

Concordando com esses conceitos de administração, pode-se ter uma ideia de como um representante de uma organização tem a capacidade de estar à frente de uma instituição, pois, se não houver uma administração de qualidade, as organizações não poderiam existir, seriam sem metas e sem propósito.

Deste modo, Silva (2002, p. 6) conceitua uma boa administração como “um conjunto de atividades dirigidas a utilização eficiente e eficaz dos recursos no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”

Na essência deste conceito, podem-se destacar e analisar dois pontos muito importantes. Primeiramente, o papel do administrador vai muito além de apenas pensar ele tem o dever de ouvir, falar, escrever, observar e acima de tudo participar. Nada de ficar entre quatro paredes confortavelmente sentado em sua cadeira, pois seu trabalho envolve muita ação e o segundo ponto, a administração faz-se necessário utilizar os recursos materiais, financeiros, informais ou humanos, só assim tem a certeza onde a organização quer chegar.

Fayol (1975, p. 17), o idealizador de uma das teorias da administração, adota as seguintes definições:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

**P**rever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

**O**rganizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

**C**omandar é dirigir o pessoal.

**C**oordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

**C**ontrolar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

No fayolismo, a administração é bem conceituada, sendo apenas resumida pelas iniciais de cada palavra chave demonstrada no quadro abaixo:

**Quadro 01:** Atividades administrativas segundo Fayol

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS SEGUNDO FAYOL				
1 <b>P</b> REVER	2 <b>O</b> RGANIZAR	3 <b>C</b> OMANDAR	4 <b>C</b> OORDENAR	5 <b>C</b> ONTROLAR
<b>POCCC</b>				

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003, p. 46).

No ambiente escolar, um administrador convive com supervisores, coordenadores, educadores, educandos e seus responsáveis, os quais estão

incluídos no processo ensino-aprendizagem, sendo que cada um tem a sua função neste ambiente.

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

A palavra gerir reflete a necessidade da direção da escola partindo para uma relação de integração com a comunidade.

Para Libâneo (2003, p. 318), “a gestão é, pois, atividades pelas quais são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Somando a isso, Ferreira (2006, p. 306) diz que a gestão:

[...] relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana [...].

Estes princípios dão-se por meio de estruturas e de processos organizacionais, podendo ser nomeados, também, como funções: planejar, organizar e controle. Na escola, sobrepõem nos aspectos, sendo principalmente de caráter educativo, formativo, próprio das instituições educacionais, contudo a mesma deve ter consciência de que a realidade pode ser renovada, desde que sejam conscientes de reproduzirem com trabalho participativo, a fim de que a meta seja cumprida com êxito, ou seja, tornando educandos capacitados em busca de uma sociedade mais humanizada, onde a diversidade seja respeitada, desta maneira está introduzido na gestão educacional, pois:

A gestão da educação hoje ultrapassou as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem, contudo prescindir de alguns destes mecanismos, enquanto instrumentos necessários ao seu bom desenvolvimento e ao “bom funcionamento da escola”, mas, apenas enquanto instrumentam, a serviço do propósito

decidido coletivamente e expressos no PPP da escola que cumpre, desta forma sua função social e seu papel político institucional. (FERREIRA, 2006, p. 308).

Tais transformações na gestão estão dia a dia presentes nas escolas, as quais precisam de uma gestão que saiba compreender a sua verdadeira função para que tenha um bom funcionamento, sendo um modelo para todos os envolvidos, influenciando a sociedade a contribuir com outras mudanças necessárias. Contudo, a abrangência do setor (gestão) é enorme, fazendo um trabalho de modo geral e específico contribuindo em todos os aspectos para o processo de ensino e aprendizagem.

O gestor tem muitas responsabilidades, da parte jurídica a pedagógica, sendo o sujeito da ação o qual proporciona saberes de toda área educacional, facilitando meios para que escolhas sejam feitas 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 novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (FERREIRA, 2006, p. 308).

Ferreira (2006) relata que a sala de aula é a base e deve ser a principal fonte de pesquisa para a elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico), principal documento da escola, pois uma escola que tenha um bom funcionamento é aquela onde seus educandos têm sucesso no desenvolvimento educacional, através de uma gestão qualificada, trabalhando bem e com um bom desempenho de equipe.

Tanto a gestão administrativa quanto a gestão pedagógica se interligam e formam, juntas, a Gestão Escolar. Uma necessita da outra para obter resultados favoráveis.

## 1.2 Ambiente Escolar: uma Construção Coletiva e Participativa

Deve-se salientar que a trabalho até agora deu ênfase à gestão e ao papel do gestor em si, contudo, analisou-se também a escola, esta que passa por um contínuo processo de aprendizagem buscando formar educandos para enfrentar uma sociedade tão crítica na qual estamos vivendo atualmente.

O objetivo dessa seção da monografia foi revelar quais fatores são necessários para uma escola atingir uma melhor qualidade de ensino-aprendizagem e o que se pode fazer para alcançá-la.

Para essa escola ser considerada um espaço de síntese, existem metas que são traçadas na instituição de ensino para que o educando desenvolva seu potencial físico, afetivo, moral e cognitivo, podendo ser trabalhado através dos conteúdos desenvolvidos pelo educador para que o discente possa se tornar um cidadão mais participativo e crítico no meio em que ele vive.

Libâneo (2008, p.p 53) concorda dizendo que:

Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operacionais e sociais dos alunos (processo mentais, estratégias de aprendizagem, competências do pensar, pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação.

Libâneo (2003, pp. 300-301) 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.

O educador é o único que diariamente tem contato com o educando, sendo que, na verdade, não quer dizer que tudo dependa dele no que diz respeito ao ensino-aprendizagem; a gestão tem uma contribuição enorme orientando, liderando todas as normas e metodologia da escola, as quais são

elaboradas pelo gestor educacional com a participação de todos nesta construção. 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 incubem à escola.

A escola é de suma importância na sociedade, pois esta última considera o ambiente escolar como seu braço direito, suporte incessante em seu desenvolvimento, assentando, portanto, inúmeras responsabilidades a fim de que todas as expectativas sejam alcançadas. Desse modo, a instituição deve estar bem organizada e gerenciada.

[...] uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-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. (LÍBÂNEO, 2003, p. 301-302).

O gestor educacional organiza uma metodologia para que todos os educadores possam utilizá-la no processo ensino-aprendizagem dos educandos, sendo através de procedimentos pedagógicos e didáticos, proporcionando êxito no que diz respeito ao desenvolvimento do educando.

Isso faz parte da organização escolar, contudo abrange uma área mais ampla e contínua, pois como descreve Vargas (1993, p. 32):

A escola como organização envolve a junção de variados elementos numa relação comum. Adequado é supor a existência de princípios estruturais ou distintos processos que podem ser adotados. Isso abrange o exercício de escolha, o tomar decisão dos fins ou valores grupais em termos que adquirem significado para o indivíduo. Neste sentido, toda organização envolve fixação de recursos o que implica um conceito de qualidade.

A utilização de recursos pode ser considerada uma ótima ideia, podendo ser um dos pressupostos para o ambiente escolar. Através desses recursos, todos podem estar abertos à reflexão sobre mudanças construtivas,

as quais muitas vezes são de extrema necessidade para o desenvolvimento da escola.

Uma instituição que seja competente e de qualidade é aquela organizada por uma gestão ágil, criativa, capacitada, participativa e, sobretudo, coletiva, da qual todos façam parte estando alerta às necessidades da comunidade; deve estar sempre atenta se os educadores estão atuando realmente na sala de aula ou se estão apenas fazendo de conta que estão dando aula, ou seja, ensinando; devem estar conectadas aos avanços tecnológicos e científicos se atualizando sempre que for necessário; e, acima de tudo, estejam totalmente empenhados em coordenar, planejar, avaliar a dinâmica da escola diante da realidade dos educandos.

Enfrentar esses desafios precisa-se de coragem, amor e paciência por todos que fazem parte da escola, pois a educação só pode existir se houver uma relação recíproca entre educador e educando, esta relação deve ser pedagógica, construtiva e participativa. O educando não pode ser apenas um objeto de treinamento, ele deve ser o sujeito e, com uma educação de qualidade, será capaz de promover a sociedade, podendo até mesmo transformá-la, pois a educação é um único meio para tentar mudar o mundo.

## CAPÍTULO II

### O PAPEL E AS ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DENTRO DA ESCOLA

Com as mudanças políticas, sociais, ideológicas e econômicas que acontecem na sociedade, as práticas pedagógicas nas organizações educacionais passam a confrontar inúmeros desafios comprometendo os profissionais que nela trabalham, os quais têm a obrigação de ter consciência de que por conta dessas transformações os educandos devem estar, mais do que nunca, preparados para enfrentar qualquer tipo de situação, através de uma formação ampla para promover o desenvolvimento das capacidades desses sujeitos.

Por este motivo, o gestor tem uma grande importância e deve ser consciente do seu papel e da sua formação e da formação de todos que fazem parte da escola, incluindo os pais e a comunidade.

Desde os anos 90, a palavra administração foi substituída pela palavra gestão; isso foi, de todas as formas, uma alteração conceitual ou mesmo de paradigma, ou seja, este novo conceito de dirigir uma instituição de ensino ultrapassa o de administrar, envolvendo a participação de todos da comunidade em decisões tomadas na escola (LUCK, 2000). Outros, ainda, entendem que o conceito de administração é mais amplo, já que é “utilizado num sentido genérico e global que abrange a política educativa”, ao passo que o termo “gestão escolar” refere-se a uma “função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente definidas” (BARROSO, 2001, p. 10).

O papel do gestor é redefinido passando a ser significado de autônomo e participativo, com um trabalho coletivo no qual todos possam dar sugestões e colaborar em atingir os objetivos da instituição escolar.

O diretor deixa de lado o seu papel de fiscalizar e controlar centralizando as decisões, para se tornar:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente

educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

Ou ainda, pode-se dizer:

[...] 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 (LIBÂNIO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335).

Myrtes (1979, p. 108) explica melhor essa teoria de 'papeis exercidos', citando algumas delas:

- Representa posições, cargo, "status" dentro de uma instituição; só podem ser pensados dentro de um sistema particular e implica em um padrão mais ou menos obrigatório de comportamento por parte do "ator" em relação a outro "ator" no sistema.
- Embora definidos institucionalmente, os papéis apresentam uma dimensão pessoal, cujos componentes decorrem da personalidade individual e suas predisposições fundamentais.

Geralmente é normal, em uma instituição, ter um responsável pela sua organização e por todos envolvidos, ou seja, as pessoas que fazem parte da mesma. A escola é considerada um todo das organizações e jamais poderia ser de outra forma, a não ser por possuir algumas características diferentes.

O papel do diretor define-se, então, a partir da necessidade de manter o equilíbrio interno da organização, enquanto é impossível esperar que a coordenação do sistema seja totalmente dependente de um plano-base em que tudo está definido, bastando apenas atribuir as funções a cada membro. Embora importante esse plano – base não é suficiente uma vez que não pode prever todos os pormenores nem conter especificação do papel, que dever ser estabelecido de modo a assegurar a flexibilidade necessária. (MYRTEs, 1979, p. 113).

É impressionante como esse autor relata a importância do papel do diretor, e complementa expressando:

Merece destaque especial na organização escolar, o papel do diretor [gestor educacional]. Institucionalmente estabelecido, regulamentado por leis especiais, surge, em relação aos outros papéis, em termos de superordenação ou colocação hierárquica superior, com o fim de assegurar a integração dos demais papéis, e conseqüentemente, o alcance dos objetivos. (MYRTEES, 1979, p. 113).

O gestor educacional possui inúmeras atribuições, contudo não poderá jamais deixar de lembrar que há uma organização de pessoas com funções distintas que tem está sempre sendo encorajadas e incentivadas em seu desenvolvimento profissional no ambiente que será 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*<sup>1</sup> e recursos para o aprimoramento. (FULLAN e HARGREAVES, 2000, p. 105).

Os educadores precisam de uma atenção diferenciada do gestor, pois são seres humanos tentando transformar outros seres humanos que estão em desenvolvimento cógico e precisam do máximo de apoio para que a escola possa alcançar seus objetivos com êxito, sobretudo no que se liga à aprendizagem e ao ensino eficazes.

Muitas pessoas analisam o gestor e, quando ocorre algum problema na escola, é para ele que sobram todos os comentários e olhares, por este motivo é interessante que todos os que fazem a escola sejam unidos, compreensivos e humildes para saber assumir juntos qualquer que seja o problema que aparecer na instituição, para que possam encontrar a solução juntos.

Fullan (2000, p. 112) ressalta que:

O diretor é um modelo de papel de colaborador dentro e fora da escola. É ao mesmo tempo interessante e irônico que os diretores que partilham a autoridade e estabelecem condições que levam ao fortalecimento, na verdade, aumentam sua influência sobre o que é realizado na escola, uma vez que trabalham com os professores para que aconteçam as melhorias.

---

<sup>1</sup> De acordo com o *The Landmark Dictionary*, Insight significa introspecção; compreensão.

A posição do gestor é ampla e acaba se tornando um modelo para todos mesmo muitas vezes não tendo conhecimento nenhum se ele estiver tomando as decisões corretas ou não, isso inclui todos na escola. São poucos os que entendem a verdadeira função do gestor e que podem questionar quando ele estiver errado nas suas teorias. Pois:

Devido a sua posição central 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 escola, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem. (LÜCK, 2005, p. 16).

A maior meta de todas em uma escola é, sem dúvidas, o processo de ensino-aprendizagem e fazer parte desse processo é um privilégio que traz consigo uma responsabilidade enorme.

Ferreira (2006, p. 309) foi correto em dizer que:

A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana – expressa no PPP – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, humanizar-se, isso é, tornar-se mais humano.

O gestor conduz todos na escola para um processo de integração com o mundo educativo. Como ressalta Alves (*apud* REIS, 2008), “homens que através de sua ação transformadora se transformam. É nesse processo que os homens produzem conhecimentos, sejam os mais singelos, sejam os mais sofisticados, sejam aqueles que resolvem um problema cotidiano, sejam os que criam teorias explicativas”.

Ele é de fundamental importância no ambiente escolar, integrando-se no processo ensino e aprendizagem com relações interpessoais saudáveis, dando ênfase à qualificação contínua do educador e a de si próprio, desenvolvendo habilidades para conseguir lidar com a diversidade, objetivando construir uma educação de prestígio que seja de qualidade e reconhecida na

sociedade como uma escola que seja capaz de formar cidadãos para a cidadania, ou seja, educadores, homens que possam mudar o mundo amanhã.

## **2.1 O Gestor Contemporâneo e a Superação dos Desafios do Cotidiano**

Uma sociedade contemporânea e complexa reflete em tempo real para a gestão das escolas desafios e dificuldades, os quais são obstáculos que devem ser superados coletivamente com todos que fazem a escola. Em meio de tantos desafios, Good e Weinstein (2003 p. 47) relatam:

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.

Entretanto, nos dias de hoje a escola está sendo muito mais exigida pelos pais para ensinar aos seus filhos não apenas a ler e escrever e sim uma formação mais reflexiva que faz uma leitura de mundo mais abrangente. Deste modo, o gestor contemporâneo é aquele que seja responsável de integrar, unir, liderar, relacionar as atividades de vários indivíduos, este é um desafio que necessita de um trabalho consciente e eficaz.

Para que o gestor seja bem sucedido, ele tem que saber trabalhar em equipe e, a partir daí, terá capacidade de enfrentar os desafios de favorecer a qualidade de ensino na escola, ele tem que conseguir motivar a participação do educandos, incentivar e estimular o compromisso dos educadores. Instituição de ensino de sucesso é aquela em que os educandos sempre adquirem o conhecimento, desenvolvendo suas potencialidades.

Penin e Vieira (2002, p. 24) destacam:

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.

O gestor acompanha esse processo e o rendimento na aprendizagem dos educandos e, junto com o educador, analisa qual é a melhor metodologia pedagógica para ter certeza de que todos possam aprender cada dia mais.

Segundo a literatura consultada, há escolas que conseguem superar seus desafios seguindo essa meta construindo seu desenvolvimento pedagógico, no qual o educando está tendo um aprendizado contínuo. No entanto, nessas experiências a presença do gestor é a peça fundamental, com liderança ele orienta os educadores a conseguirem atingir os objetivos da escola. Myrtes (1979, p. 123) confirma que:

O problema que se põe para a administração escolar consiste exatamente em estabelecer adequação entre os objetivos de manutenção e estabilidade da organização escolar, e a necessidade de ajustamento constante às condições de cada momento histórico e social em que ela seja considerada.

A auto-avaliação dos seus atos é indispensável para o gestor educacional, o mesmo tem a obrigação de conhecer, entender, refletir todas as suas decisões e atos e fazer com que todos os agentes da escola façam o mesmo. Que sempre estejam sujeitos a se policiar e ser humilde para assumir seus erros para poder mudar e tentar consertá-lo a tempo.

Concordando com isso, Benis (*apud* MRYTES, 1979, p. 140) ressalta que:

Os melhores dirigentes são os que capitalizam o que os membros de sua organização podem oferecer. Isto cria uma equipe ou grupo mais produtivo na medida em que este crescente envolvimento cria motivações superiores, freqüentemente motivando produtividade mais elevada.

A cada dia que passa, novos paradigmas estão sendo delineados pela sociedade e, contudo, exige do gestor um nível de competência e liderança pedagógica ampla e impecável, pois é coerente que surjam exigências no que diz respeito à formação do gestor.

Eis algumas exigências que deveriam ser realmente feitas por qualquer escola:

- O gestor deve ter experiência, ou seja, prática de sala de aula, ser um educador, pois será mais conveniente solucionar problemas com a aprendizagem, mesmo porque ele terá seu conhecimento ao seu favor;
- Ter domínio das ciências;
- Ter qualificação técnica e científica em gestão educacional;
- Estar sempre se atualizando na sua formação, aprimorando o pessoal e institucional;
- Programar as ações que viabilizem a formação da equipe.

Acrescenta Aktouf (1996 pp. 153-154) que:

O administrador [gestor] de hoje e de amanhã, se quiser gerir com inteligência, ser criativo, inovador, 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.

É esperado que possam surgir muitas dificuldades e desafios em que o gestor tenha obrigação de buscar soluções cabíveis, pois ele é responsável por toda a instituição de ensino e precisa programar as ações que tornem realizáveis a formação contínua do grupo.

## CAPÍTULO III

### GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A gestão educacional tem um conceito bem diferente daquele de apenas fiscalizar e sim de administrar por meio do envolvimento coletivo e do diálogo.

Freire (1988, p. 47) destaca que:

Se a fé nos homens é um dado a priori do diálogo, a confiança se instaura com ele. A confiança vai fazendo os sujeitos dialógicos cada vez mais companheiros na pronúncia do mundo. Se falha esta confiança, é que falharam as condições discutidas anteriormente.

Democracia é um termo de origem grega (*Demo* = povo e *kracia* = governo). De uma forma geral, significa “Governo do povo, pelo povo e para o povo”, no entanto, a democracia na nossa sociedade possui vários sentidos, se revestindo de diferentes conotações, mais descentralizada e participativa.

Para Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados”. Na perspectiva deste autor, democracia implica não apenas igualdade política, mas também igualdade de condições de vida para todos. Nestes termos, a participação e o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, “estão ligados a um processo mais amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, ligado à sua função social” (FONSECA, 1994, p. 84).

O nome democracia participativa em si enfatiza uma gestão na qual todos contribuem coletivamente para enfrentar todos os desafios e dificuldades.

Libâneo (2003, p. 335) confirma que:

Nesse princípio, está presente a exigência da participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como a forma de viabilização dessa participação: a interação comunicativa, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo. Por outro lado, a participação implica os processos de gestão, os modos de fazer, a coordenação e a cobrança dos trabalhos e, decididamente, o cumprimento de responsabilidades compartilhadas, conforme uma mínima divisão de tarefas e um

alto grau de profissionalismo de todos. Portanto, a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação.

Ainda existem escolas com uma gestão, na qual sua metodologia é com base na forma autocrática, tendo o gestor poder acima de todos os outros, que são submissos produzindo, com essa atitude, um trabalho de baixa qualidade.

É preciso que educadores e gestores tenham consciência que, com uma gestão autocrática, os educandos terão uma aprendizagem com limites, o que pode afetar a qualidade no que diz respeito à formação do educando.

Ramos (1992, p.45) aconselha deixando bem claro que:

É preciso urgentemente mudar esta maneira de administrar por uma gestão de liderança e democrática, na qual os esforços de todos os integrantes da comunidade escolar convergem para o mesmo propósito: o trabalho de qualidade dos estudantes.

Observa-se que a escola deve ser um espaço de harmonia, união, cooperação e humildade, onde os educadores, educando, gestores e pais caminhem juntos em busca de uma aprendizagem eficaz. Eliminando a ideia de que o sucesso da escola se concentra apenas no gestor, o qual sozinho decide e resolve todos os problemas do estabelecimento.

O processo democrático-participativo é posto em prática quando o gestor tem a certeza de que os funcionários são realmente uma equipe que sabe compreender a necessidade do próximo.

Libâneo (2003, p. 325) justifica que:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões.

Em uma gestão democrática, objetiva-se uma construção do educando para a cidadania, ela é o produto da ação concreta da escola. Portela e Atta (2003, p. 12) esclarecem algumas vantagens de colocar em prática a democracia.

Comprometimento de todos os segmentos com o trabalho da escola; redução das relações manipuladoras; instalação de um clima favorável ao trabalho e à aprendizagem; redução da dependência vertical e ampliação da integração horizontal, pela participação conjunta nas decisões e conseqüente assunção das responsabilidades, se alcançado a melhoria da qualidade do trabalho escolar.

Partindo dessa reflexão, o papel do gestor na verdade é de um líder cooperativo que, com a colaboração e participação coletiva, consegue concretizar as aspirações de todos, as quais fazem parte de um projeto em comum na escola. Libâneo (2003, p. 326) acrescenta dizendo:

[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

Conforme indicado por Marques (*apud* LUCK, 2010, p. 29), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

A participação deve ser entendida como um processo dinâmico o qual ultrapassa tomar decisões, é a busca de todos os agentes da escola para superar as dificuldades e limitar os desafios.

Ainda Luck (2010, pp. 30-31) ressalta que:

Por conseguinte, a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

Maia (2000, p. 90) certifica que:

[...] a participação em grupo e a coesão de todos os indivíduos envolvidos com o processo de ensino são necessárias para a construção de um bom clima de trabalho; se tudo estiver harmoniosamente funcionando, conseqüentemente teremos a construção de um projeto pedagógico. A gestão desempenha a

função de estabelecer consensos e traduzir as opiniões e idéias e todos os que estão buscando o ensino de qualidade.

A escola que pratique uma ação participativa, através do diálogo e de discussão coletiva, é caracterizada como um espaço efetivamente democrático e que põe em prática decisões tomadas. É necessário ter uma gestão qualificada e capacitada para que, assim, os objetivos possam ser atingidos dentro de um conjunto integrado e harmonioso. Pode-se achar que isso é uma utopia, mas só se pode ter a certeza tentando englobar a escola em um processo democrático para poder ter a certeza de que não é apenas um sonho, e isso faz parte de um processo e não acontece do dia para a noite.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa, abordando o papel do gestor na escola, ajudou-nos a refletir sobre como realmente é a prática de uma gestão educacional, partindo do seu contexto histórico até o momento atual.

Consideramos que ser um gestor educacional vai muito além de um mero cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

Destaca-se que, atualmente, o gestor é a peça essencial no processo de uma gestão democrática e participativa, pois é obrigação dele buscar apoio das autoridades, conseguindo parcerias, tendo como meta a aprendizagem do educando, na verdade é aquela pessoa que organiza uma metodologia de um currículo voltado para a cidadania. Ele participa do convívio, compartilha acertos e desacertos, valores, como respeito, confiança, sinceridade, fortalece muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo, dessa maneira, relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais.

Com o avanço da ciência e das tecnologias, vem-se exigindo cada vez mais da escola, e esses são os novos desafios e dificuldades a serem enfrentados por todos que dela fazem parte. Consequentemente, a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um e de todos na instituição, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos educandos.

O gestor deve servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, auxiliar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva prazerosamente toda a escola e, acima de tudo, ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação penosa, mas uma realização prazerosa voltada para a educação dos educandos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos os agentes educacionais.

Através dos estudos, possibilita-se aos gestores ampliar o caminho conquistando alternativas que despertem a alegria de realizar um trabalho bem sucedido, voltado para a formação plena dos educandos e tendo a total certeza de que a educação é o caminho certo para tentarmos mudar o mundo.

## REFERÊNCIAS

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

BARROSO, João. **Relatório da disciplina “Teoria das organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.

COUTINHO, Carlos Melson. **Cultura e sociedade no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

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

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. Trad. Irene de Bojano e Mário de Souza. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

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

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. In: FONSECA, Dirce Mendes da. **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas: Papiros, 1994.

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

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.

HOLLAENDER, Arnon. SANDERS, Sidney. **The landmark dictionary: english/portuguese**. São Paulo: Moderna, 1996.

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

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

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p.11-34).

\_\_\_\_\_. A gestão participativa na escola;6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Caderno de Gestão.

MAIA, Graziela Zambão Abdian (orgs.). **Administração e supervisão escolar:** questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000.

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.

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

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

MYRTEZ, Alonso. **O papel do diretor na administração escolar.** 3. ed. SP, RJ: Difel, 1979.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação:** a escola, de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1992.

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.

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.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico In: PROGRAMA DE APOIO AO

DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL – Pradem. **Série documentos**: Gestão escolar. Salvador: UFBA, FCM, Fundação FORD, outubro de 2003.

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