

## ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

Jackson Adriano Lemos<sup>1</sup>

Ivone Meznik<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo propõe-se a discutir o papel do gestor escolar na atualidade levando em consideração todas as modificações que se fizeram necessárias devido às transformações que permeiam a sociedade. Entendendo que o gestor é peça fundamental para alcançar um equilíbrio das questões que envolvem tanto a organização administrativa da escola como a prática pedagógica dos professores, sentimos a necessidade de aprofundar estudos que auxiliem na compreensão do papel da gestão escolar. Nesse sentido, será abordada a relevância do projeto político pedagógico no desenvolvimento desse trabalho, assim como, buscaremos refletir sobre as similaridades da gestão empresarial com a escolar, porém, enfatizando suas especificidades. Para isso, teremos como base referenciais teóricos que abordam o tema e que concebem a gestão escolar como um caminho diferenciado em direção a qualidade de ensino em todos os seus aspectos.

**Palavras chave:** Gestão escolar. Projeto político pedagógico. Educação de qualidade.

## SOME REFLECTIONS ON THE WORK OF THE SCHOOL MANAGER

### Abstract

This article intends to discuss the role of manager at present taking into account all the modifications that were necessary due to changes that permeate society. Understanding that the manager is a key to achieving a balance of issues involving both the administrative organization of the school as a pedagogical practice of teachers feel the need for further studies that help in understanding the role of school management. Accordingly, we shall consider the relevance of political pedagogical project in the development of this work, and we will seek to reflect on the similarities with the business management school, however, emphasizing their specific features. For this, we based benchmarks that address and who design the school management as a different path towards quality education in all its aspects.

**Keywords:** School management. Educational political projects. Quality education.

---

<sup>1</sup> Agente universitário; Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO. Contato: jackson.unicentro@hotmail.com

<sup>2</sup> Pedagoga; Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Contato: ivomez87@yahoo.com.br

## Introdução

A escola passou por inúmeras transformações ao longo do tempo na tentativa de acompanhar os diversos avanços tecnológicos, principalmente no que diz respeito ao processo produtivo. Durante o período do feudalismo que prevaleceu na Idade Média (séculos V-XV), a sociedade era dividida em estamentos: clero, nobreza e servos da gleba. A educação dos nobres era voltada a prepará-los para a guerra, o clero era composto por nobres que ocupavam cargos na igreja (alto clero) e por pessoas do povo (baixo clero) e os servos recebiam somente educação informal, através da família ou de seus pares (FILHO, 2006). Ainda não existia nenhuma relação entre educação e trabalho.

Com a Revolução Industrial no século XVIII surge um novo contexto. Devido exigência de mão-de-obra um pouco mais qualificada, a educação passa fazer parte da vida das pessoas que buscam melhores condições de vida em outro ramo de trabalho, no caso a indústria. Félix (1989, p. 23), diz que “pela primeira vez, foi adotada uma medida que estabelecia uma relação mais direta entre a escola e a indústria, o que se explica, em parte, pela escassez de mão-de-obra qualificada no país [...]”.

Com essas transformações, todo o sistema de ensino teve que ser repensado para dar conta dessa nova demanda, porém apesar de alguns avanços, a educação ainda estava longe do modelo ideal, já que se dava ênfase nesse momento à qualificação dos operários para indústria, pois “nessas circunstâncias era necessário tornar a escola produtiva” (FÉLIX, idem, p. 30). A administração escolar era extremamente burocrática e sem nenhuma articulação com o ensino. Buscava-se o bom funcionamento da escola, entretanto, não via o conhecimento como prioridade.

Com a globalização e as inovações tecnológicas houve a necessidade de, mais uma vez, o sistema educacional adaptar-se. Novas máquinas surgiram e o setor industrial passou a necessitar de profissionais com uma qualificação que respondessem às exigências impostas pelo sistema de produção. A partir daí, a educação passa a ser vista como uma ferramenta fundamental para a evolução da sociedade através do trabalho.

Diante de tantas transformações houve também a necessidade de modificações em todo campo escolar envolvendo todos os seus atores. O aluno deixou de ser visto como o centro do processo educativo, assim como, os professores precisaram buscar novas metodologias de ensino. No entanto, para que essas transformações de fato se concretizassem a gestão escolar, e não mais administração escolar<sup>3</sup>, teve que encontrar sua nova posição dentro desse contexto educacional.

---

<sup>3</sup> O modelo de organização baseado na administração escolar não respondia mais as demandas educacionais. Assim, a partir dos anos 90 a discussão ficou em torno de um novo padrão de gestão escolar, repensado segundo parâmetros da *modernização* do Estado e da sociedade. Essa intenção ficou mais evidente a partir do Plano Decenal de Educação para Todos (1993). Em nível nacional, ficou mais explícito na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 6364/96 (FREITAS, 1998).

Araújo (2009) conceitua a administração como um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais e finanças com objetivos empresariais. A administração escolar pautada nesta concepção não

Muitos gestores escolares ainda se encontram em fase de adaptação, apresentando algumas dificuldades. Isso é compreensível, visto que tudo que é novo oferece desafios. Um passo importante para que o resultado desse processo se torne positivo, é que o gestor precisa ter ciência da relevância de um bom projeto político-pedagógico para sua escola no desenvolvimento de seu trabalho.

Diante disso, nosso propósito é estudar o que de fato mudou no trabalho dos gestores dentro desse novo cenário. Para isso buscaremos refletir sobre as dificuldades que eles vêm encontrando no atual modelo de gestão educacional, entender de que forma esse processo vem sendo realizado coletivamente e ainda compreender qual a importância do projeto político-pedagógico durante o desenvolvimento do trabalho da gestão.

Na expectativa de dar conta desse trabalho, apresentamos alguns referenciais teóricos que discutem o tema. O propósito é contribuir com outros estudiosos que buscam compreender a nova concepção de gestão escolar presente na atualidade.

### **Administração: Empresarial *versus* Escolar**

É indiscutível o fato de que a escola vem se transformando. Entretanto, percebe-se que a mesma não consegue acompanhar o ritmo e a velocidade de tantas inovações, assim, muitas vezes surgem conflitos de papéis relacionados à comunidade escolar, principalmente, no que diz respeito ao trabalho do gestor que não é visto mais como responsável somente pelo sistema burocrático ou administrativo da escola.

Trata-se de introduzir aqui uma alteração no modo de conceber a escola, passando de um organismo meramente institucional, isto é, preso à tradição e tendendo a cristalizar normas e valores para uma organização escolar, compreendida esta como uma entidade social especialmente dirigida para a consecução de determinados fins (os quais são retomados e explicitados através do tempo) e preocupada com ação eficiente. (ALONSO *apud* FÉLIX, 1989, p. 75).

Nota-se a necessidade de repensar o sentido de organização escolar. A administração da escola adotada em tempos passados tinha como ênfase a sua organização meramente administrativa, com seus princípios e normas muito parecidas com a de uma administração empresarial. No entanto, “embora a administração de empresas e administração da educação sejam tarefas semelhantes em essência, diferem em muitos aspectos.” (MARTINS, 1999, p. 26). Oliveira (1993, p. 26) deixa isso claro quando coloca que

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e

---

levava em consideração a especificidades da organização escolar e o seu objetivo final, qual seja, a formação humana.

produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Observa-se nesse modelo de administração o direcionamento para o processo de modo tecnicista, dando maior importância para eficiência e produtividade visando o lucro. Neste contexto, não se evidencia a preocupação com a construção do conhecimento e a transformação social.

Quanto à administração escolar, Martins (*idem*, p. 34), entende que

[...] É um conjunto complexo de atividades que criam condições para integração e bom funcionamento de grupos que operam em divisão de trabalho. Aí está explícito que a unidade total de tarefas é subdividida em unidades menores e confiadas a pessoas ou grupos que possuem certa autonomia para executá-las. Portanto, quanto mais poderes os indivíduos ou grupos têm para realizar as tarefas, mais descentralizada e democrática é a administração escolar. Não é, pois, recomendável a centralização que caracteriza a administração autoritária, ainda mais quando o conceito em tela estabelece que administração tem a função de zelar pelo funcionamento harmonioso e orgânico dos grupos.

Aqui, percebe-se a preocupação com a integração entre as pessoas envolvidas buscando uma organização na qual todos tenham certa autonomia e liberdade para uma participação democrática. Não se trata de afirmar que a administração empresarial não tem nada a ver com a escolar. Muito pelo contrário, é certo que para qualquer administração funcionar com qualidade é extremamente necessário levar em consideração algumas características como organização, liderança, planejamento, entre outras. Compreende-se que tais características estão presentes nos dois modelos de administração, porém, nota-se também que apesar dos mesmos terem suas similaridades, em determinados momentos surgem suas especificidades. Isso acontece “porque os objetivos que se buscam na empresa capitalista não são apenas diferentes, mas antagônicos aos buscados na escola”. (PARO, 1998, p. 01).

Toda organização empresarial espera um retorno visível pelo trabalho desenvolvido. Esse retorno é o que chamamos de lucro. Para isso

A administração da empresa capitalista assumida pelos gerentes, chefes de departamentos e supervisores é diretamente responsável pela manutenção da relação social entre o capitalista e o trabalhador. A função da administração é, portanto, de exercer pleno controle sobre as forças produtivas, o que ocorre desde o planejamento do processo de produção até o controle das operações executadas pelo trabalhador. (FÉLIX, 1989, p. 35).

Entende-se que esse modo de administração possui um caráter dominador tornando o trabalhador cada vez mais alienável. Silva (2005) explica que o sujeito alienável, apesar de desenvolver um trabalho durante um bom tempo, quando se depara com o resultado desse trabalho, ou seja, a *mercadoria* produzida, não se vê como contribuidor no processo de construção da mesma. As

mercadorias “ganham vida própria, e eles, os trabalhadores, se tornam objetos que seguem as regras do mercado”. (idem, p. 03). O trabalhador produz a mercadoria, mas não é dono dela. Já em relação à educação o processo é diferente. Após o sujeito adquirir o conhecimento e interiorizá-lo, o mesmo passa a fazer parte desse sujeito. Assim, a administração escolar preza pelo caráter humano, considera que cada indivíduo possui sua singularidade própria, a qual precisa ser respeitada. Martins (1999, p. 27), afirma que

Na escola, direção, professores e especialistas da educação não podem ser comparados a operários, chefes de seção, gerentes etc. Nem alunos podem ser comparados à matéria-prima moldada por máquinas e equipamentos manipulados por mão-de-obra qualificada. O educando é uma pessoa com suas características psicossociais e o professor, mão-de-obra, também o é, diferenciado por sua formação pedagógica específica para desenvolver o processo educacional.

Levando em consideração todas as reflexões apresentadas, compreende-se que o gestor é peça fundamental para encaminhar o processo escolar de forma que propicie a participação de todos. Afinal, não existe apenas um responsável pelo processo educacional, a equipe escolar como um todo pode e deve contribuir para possibilitar ao aluno a conquista de uma formação de qualidade.

## **O gestor escolar**

Até bem pouco tempo atrás, não existia a terminologia gestor. A pessoa responsável pela administração da escola era o diretor que não tinha muita autonomia dentro de sua função porque era submisso a regras impostas por órgãos superiores, os quais envolviam fatores políticos e econômicos. No entanto, dentro do âmbito escolar, o próprio diretor se comportava de maneira autoritária fazendo com que os professores ficassem submissos a ele. Isso acontecia porque o mesmo ao

[...] defender na escola os interesses dominantes adotados pelo Estado, tende a centralizar as decisões com receio de que o controle lhe escape das mãos e acabe por ser culpabilizado por qualquer irregularidade ou desvio das normas emanadas dos escalões superiores”. (PARO, 1988, p. 227).

Essa situação não permitia quase nenhum envolvimento da comunidade escolar nos assuntos relacionados à educação de seus filhos.

A escola era comparada a uma empresa. As regras deveriam ser estritamente seguidas, independentemente do resultado final ser positivo ou não. Não eram levadas em consideração as necessidades específicas de cada instituição escolar. De acordo com Lück (2007, p. 33)

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se

constituindo em um conceito comum num discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas.

A partir daí, ao gestor têm sido atribuídas funções ainda mais burocratizadas, já que a escola também é organizada de forma burocrática. “Percebe-se isso nos exames, nos critérios de seleção, de promoção e nos programas”. (ESTRADA, 2008, s/p). Dessa maneira, o foco do trabalho que deveria estar voltado para o ensino de qualidade, continua submetido a regras e normas pré-estabelecidas “pela lógica decorrente do financiamento adotado, resultante da caracterização e da articulação entre as esferas pública e privada” (DOURADO, 2007, p. 925). Entretanto, atualmente, fala-se muito sobre gestão democrática e nesse novo cenário não cabe mais a figura do diretor autoritário, individualista, que não colabora com ninguém e não permite ser ajudado, muitas vezes, inclusive, por medo de que um de seus colegas possa tomar a sua posição. A receita para um trabalho de gestão com qualidade requer a participação de todos os envolvidos nesse processo.

Conforme Gadotti (1999, p. 57), "a escola não é mais um espaço fechado", portanto, quanto maior a participação de todos, melhores serão os resultados obtidos. Lück (2007, p. 23), corrobora dizendo que o gestor é peça fundamental no desenvolvimento desse trabalho, "[...] uma vez que, a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados".

Gadotti (idem, p. 49) ainda reforça a importância de uma gestão democrática dizendo que "a participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para a cidadania" que aliás, é um dos principais objetivos da educação, preparar o sujeito para ser capaz de tomar decisões importantes e colaborar, de alguma forma, para o desenvolvimento da sociedade. Para que isso seja possível, Lück (idem, p. 31) ressalta que "os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si". Ou seja, as transformações no papel do gestor vão além de modificações apenas técnicas, requerem mudanças de comportamento, de atitudes e pensamentos. A autora ainda assevera que

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2007, p. 35-36).

Esse modelo de gestão, com princípios democráticos, apresenta vários desafios que até então não existiam. No modelo anterior, o desempenho das funções escolares era fragmentado. O diretor

era responsável apenas pela parte burocrática, o supervisor apenas supervisionava o trabalho dos professores e esses se ocupavam somente de assuntos relacionados à sala de aula. Não havia nenhuma articulação entre as pessoas envolvidas, mesmo conscientes de que ao final de todo processo o objetivo deveria ser comum. Agora a responsabilidade do gestor não se limita a questões tão pequenas, assim como o trabalho deve ser desenvolvido de maneira articulada com toda a comunidade escolar. Porém, percebe-se que essa articulação ainda está presente apenas nos discursos, que o envolvimento da comunidade com assuntos referentes à escola ainda é algo a ser conquistado. Da mesma forma, não é possível afirmar que o gestor está livre das questões burocráticas que sempre estiveram presentes na organização escolar.

A partir do momento em que se pensa em uma escola organizada não só pelo gestor, mas por uma equipe, surgem desafios com conflitos que emergem a partir de opiniões divergentes. Esse é o maior desafio para os gestores que precisam ter jogo de cintura para mediar situações conflitantes e manter um clima agradável e produtivo dentro do ambiente escolar. Lück (1983, p. 12) contribui para essa reflexão quando coloca que

[...] considerações aos princípios de funcionamento do sistema e aplicação de medidas integradoras devem ser preocupação de todos os participantes do sistema, a fim de que o paralelismo e os conflitos gerados pela divisão de trabalho ocorram ao nível mínimo possível.

Afinal, para manter um processo participativo todos precisam colaborar de alguma forma. Não se trata de evitar qualquer tipo de discussão, já que algumas discussões são completamente produtivas, mas de respeitar a opinião de outros e também entender quando o seu ponto de vista não estiver de acordo com o da maioria. Durante esses momentos, o gestor pode estar articulando as ideias apresentadas e agindo de maneira que deixe bem claro o quanto as opiniões e sugestões de todos são importantes, mesmo que as mesmas não sejam cabíveis para o momento específico. Esse sujeito democrático e motivador que envolve toda a comunidade escolar cria um clima de confiança. Assim, recebe apoio para assumir o seu trabalho e propor ações para a melhoria da escola em que atua tanto física como pedagogicamente.

### **Projeto político-pedagógico: a importância dessa ferramenta para o trabalho do gestor**

O gestor dispõe de algumas ferramentas que podem servir de auxílio e orientação para o desenvolvimento de seu trabalho. Uma delas é o projeto político-pedagógico (PPP), que quando bem elaborado oferece uma possibilidade muito maior de resultados positivos dentro do processo de ensino-aprendizagem.

No momento da construção do PPP é fundamental que o gestor leve em consideração muitos aspectos, porém é importante que considere a realidade da escola, dos alunos e da comunidade na qual estão inseridos. "O projeto político-pedagógico (PPP) da escola retrata a sua identidade. Será um trabalho de construção e reconstrução que exige a participação de todos [...]". (MEDEL, 2008, p. 01). Além disso, a mesma autora também ressalta que "a escola tem de considerar

que a comunidade local é importante, mas que ela (a escola) está ligada a outras instâncias mais gerais e universais" (p. 45). Ou seja, ela não só pode como deve aceitar sugestões da comunidade, porém precisa tê-las apenas como ponto de partida e não se fechar a questões que envolvem somente essa comunidade, mas pensar num contexto mais amplo, afinal, os próprios alunos necessitam de conhecimentos gerais de mundo para sua formação. Assim, a escola precisa estar preparada para possibilitar isso a eles.

O PPP não deve ser algo pronto e acabado, mas precisa ser pensado de maneira que contribua para a formação de sujeitos críticos e reflexivos que possam fazer a diferença na sociedade colaborando para que a mesma se desenvolva de maneira igualitária e justa. Se houver a necessidade de modificações devido a algum fator novo na comunidade, é extremamente importante que o PPP seja reelaborado levando em consideração as novas informações, desde que, é claro, estas contribuam para a melhoria do processo de aprendizagem. Medel (idem, p. 36) confirma isso dizendo que "quando a escola é capaz de construir, implementar e avaliar o seu PPP, ela propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pedagógica".

Não existe um manual que demonstre como se constrói um PPP que funcione exatamente como o previsto no momento de sua elaboração. Por isso, é necessário que o gestor seja flexível em suas decisões, as quais, aliás, não devem ser tomadas sozinhas, mas coletivamente. Esse é um ponto essencial para a efetivação da tão abordada democracia, esse é o momento no qual ela pode ser verdadeiramente aplicada, pois de nada adianta ficar apenas falando sobre gestão democrática, trabalho coletivo, se isso não se der na prática. Quanto a isso, Paro (1988, p. 228) diz o seguinte

É claro que esta situação só terá condições de ser revertida na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização de escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los. Por isso, a atual direção monocrática da escola precisa dar lugar a uma gestão colegiada, na qual, além dos profissionais da escola, estejam diretamente presentes alunos e pais, ou seja, aqueles que estão diretamente interessados em seu bom funcionamento.

O que acontece muito ainda é a falta de participação da família nos assuntos que dizem respeito à escola em que seu filho estuda, ao trabalho desenvolvido pelo gestor e professores dessa escola. Esse desinteresse é, muitas vezes, devido à falta de informações sobre o funcionamento da instituição escolar. É aconselhável que o gestor divulgue essas informações e chame a comunidade para se envolver em questões que contribuam para mudar a visão de que a escola é lugar somente de gestores, professores e alunos. Se os maiores interessados por um ensino de qualidade são os pais ou responsáveis logo, é fundamental o envolvimento dos mesmos no processo educacional como um todo.

Ainda vale ressaltar a importância de dar certa autonomia para que os próprios alunos contribuam de alguma forma na construção do PPP, já que faz parte do processo de aprendizagem dar liberdade aos alunos para tomarem algumas decisões sobre suas próprias vidas. Existe o risco de

erros? Sim, existe, porém os erros também ensinam, levam à reflexão e chamam para a responsabilidade. O gestor, nesse momento, poderá orientar a situação estabelecendo "regras claras sobre como se dará essa participação, sobre como as decisões serão tomadas e em que cada segmento poderá contribuir desde a concepção do projeto até a avaliação e o replanejamento" (PADILHA, 2003, p. 74).

As pesquisas de Medel (2008) demonstram a relevância do gestor estar atento aos princípios que norteiam a construção do PPP. A *autonomia* que possibilita um trabalho com um pouco mais de liberdade para tomar suas próprias decisões, mas que também aumenta a responsabilidade porque a partir do momento em que essas decisões são tomadas com maior autonomia, a escola é quem responde por elas. A *qualidade de ensino* que está relacionada à autonomia, porque compete à escola garantir essa qualidade, já que agora ela tem autonomia para isso. Buscando a qualidade de ensino surge o próximo princípio, o da *organização curricular* que será essencial para atingir o sucesso na aprendizagem do aluno e enfim, a valorização dos profissionais da educação, pensando em manter um quadro de profissionais competentes que estejam sempre buscando atualizações para uma prática pedagógica com maior qualidade.

Padilha (idem, p. 90) nos lembra que

[...] como se trata de um processo e não apenas de um produto, a estrutura básica de um projeto pedagógico é sempre indicativa e pode variar de escola para escola, não ficando preso a modelos tecnicistas que estariam predeterminando a apresentação formal do projeto.

Diante disso, é imprescindível que o gestor conheça bem a sua comunidade escolar, pois cada escola possui suas características muito próprias.

## Considerações finais

Após as leituras realizadas neste estudo, percebemos que o gestor educacional apresenta um novo perfil. Características como organização, liderança e planejamento que sempre fizeram parte do desenvolvimento do trabalho de gestão continuam presentes e necessárias. Entretanto, atualmente, espera-se do gestor educacional atitudes que ultrapassem limites, superando barreiras que impedem o avanço e a prática democrática dentro do contexto escolar.

Entende-se que hoje, diferente do que ocorria em gestões passadas, é imprescindível que o gestor leve em consideração a realidade do seu aluno e também de toda a comunidade. A escola não é mais vista com uma instituição descontextualizada, ou seja, ela participa, discute e orienta sobre questões que permeiam a sociedade. Dessa forma, o gestor precisa estar atento a tudo o que diz respeito a sua comunidade para apresentar condições de auxiliar a sua equipe pedagógica a desenvolver um trabalho baseado nos conhecimentos prévios advindos de seus alunos.

Quando se fala em gestão democrática, podemos dizer que o gestor é o facilitador desse processo. Sabemos que até um tempo atrás, os pais não tinham muito acesso a questões relacionadas

à educação de seus filhos. Isso ocorria porque para o diretor a interferência dos pais não era vista positivamente para o processo educativo. Muito pelo contrário, a presença deles, tirando o dia de assinar o boletim, atrapalhava a ordem imposta na instituição. No modelo de gestão escolar atual, não só a participação, mas também o envolvimento dos pais é fundamental para enriquecer o processo de ensino-aprendizagem de seus filhos. Isso só é possível graças à nova forma de organização da gestão escolar através da democracia.

Nessa realidade, pais, professores, equipe pedagógica e gestão fazem parte de um grupo em que todos têm voz e liberdade de expressar suas opiniões. Essa participação democrática é vista também positivamente no momento de se elaborar ou reelaborar o projeto político pedagógico, documento que norteia o trabalho escolar.

Percebemos, diante de todas essas questões abordadas, que gestão escolar na atualidade exige a presença não só de um gestor, mas de toda uma equipe disposta a trabalhar em conjunto para atingir o objetivo final, qual seja, uma educação de qualidade para todos.

## Referências

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão de educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol 28, nº 100 – Especial, p. 921-946, out 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Vários acessos.

ESTRADA. Adrian Alvarez. Escola e organização burocrática. 1º Simpósio Nacional de Educação e XX Semana de Pedagogia (11, 12 e 13 de Nov./2008). Unioeste, Cascavel/PR. Disponível em <<http://www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/eventos/2008/5/Artigo%2022.pdf>>.

FILHO, Geraldo Francisco. **Gestão escolar analisada no processo histórico**. Campinas: Alínea, 2006.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez, 1989.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. **Rev. Fac. Educ.** vol. 24, nº 2, São Paulo, jul/dez, 1998.

GADOTTI, Moacyr. **Escola cidadã**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Ação Integrada: Administração, supervisão e orientação educacional**. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1983.

MARTINS, Jose do Prado. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. **Projeto político pedagógico**: construção e implementação na escola. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimento de executivos. São Paulo: Atlas, 1993.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. - 4. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Escola de tempo integral**: desafio para o ensino público. Vitor Henrique Paro...[et al.] – São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

\_\_\_\_\_. **Parem de preparar para o trabalho**: reflexões acerca do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. Trabalho apresentado no Seminário Trabalho, Formação e Currículo, realizado na PUC/SP de 24 a 25/08/1998. Disponível em <<http://educacao.uniso.br/pseletivo/docs/PARO.pdf>>. Vários acessos.

SILVA, João Carlos da. Educação e alienação em Marx: contribuições teórico-metodológicas para pensar a história da educação. **Revista HISTEDBR on line**. Campinas, n. 19, p. 101-110, 2005. Disponível em <[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/revis/revis19/art07\\_19.pdf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/revis/revis19/art07_19.pdf)> . Vários acessos.