

III Jornada Brasileira de Educação e Linguagem
XII Jornada de Educação de Mato Grosso do Sul
III Encontro dos Mestrados Profissionais em Educação e Letras

Tema: **IMPACTO DAS REFORMAS EDUCACIONAIS
NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES**

UEMS, Campo Grande, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018



O PAPEL DE GESTOR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Tabitha Molina¹

Educação Profissional – Mediotec

Resumo: O presente artigo objetiva abordar o papel e o olhar do gestor nas instituições de ensino. Para tal, aplicou a metodologia exploratória-descritiva, utilizando o método indutivo e analítico, buscando refletir sobre os fatores que incidem na estruturação do sistema de gestão de pessoas nas entidades de ensino, apresentando as tendências dos recursos humanos organizacionais sob uma visão estratégica, bem como analisou a concepção da gestão escolar, enfatizando o modelo democrático-participativo e suas múltiplas competências para o gerenciamento eficaz dos recursos físicos, materiais, financeiros e educacionais, enfatizando principalmente a sua atribuição enquanto gestor democrático, que no exercício de sua função, estimule e motive um ambiente aberto, promovendo a inclusão de todos, principalmente dos professores trazendo novas possibilidades de mudanças, onde haja um espaço para diálogo, contribuições, trocas e viabilização para a construção progressiva do conhecimento, cuja finalidade é potencializar o processo de ensino e aprendizagem, alcançando os resultados de forma satisfatória e significativa.

Palavras-Chave: Instituições de Ensino. Gestão. Papel do gestor.

Introdução

O Brasil passou por um período de mudanças políticas, sociais e culturais, nas últimas décadas e o Sistema Educacional não ficou alheio a todas essas transformações que se deu em ritmo acelerado, o que levou a um novo repensar na gestão em todos os níveis.

As instituições de ensino como centros do saber e do conhecimento são orientadas para a excelência e conseguir isso faz parte da história e de sua essência, e isso se consegue

¹ Mestre em Educação. Professora de História e Pedagogia.

mediante a qualidade na docência, na pesquisa e nos serviços, portanto, tal preocupação da administração também constitui estratégia central da educação em seu conjunto, visto que o enfoque sistêmico tornou-se uma necessidade, incidindo principalmente na gestão.

Diante disso, vale afirmar que o enfoque para desenvolver a ciência da administração nos estabelecimentos educativos tornou-se um instrumento fundamental para esse trabalho. Dessa maneira, a pesquisa objetiva analisar o papel e o olhar da gestão nas instituições de ensino.

Para elucidação do tema, o trabalho foi desenvolvido em três tópicos, o primeiro tópico apresentará a gestão de pessoas, uma importante estratégia para eficiência e eficácia para gerencia das instituições, uma vez que traduz uma força de trabalho forte e competitiva, oferecendo um serviço de qualidade.

O segundo tópico abordará a gestão escolar, como ela se desenvolveu perpassando pelas três formas de concepção: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa, e papel do gestor para promoção de ações educacionais que propiciem um ensino de qualidade.

O terceiro e último tópico demonstrará o professor, mesmo tendo sua função precípua a promoção do conhecimento do aluno, também pode contribuir no processo de gerenciamento da instituição.

A metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa de investigação foi o estudo exploratório-descritivo, utilizando-se do método indutivo e analítico. Sendo que para o referencial teórico embasou-se na análise documental das obras relacionadas ao assunto, tais como livros, a legislação nacional vigente, dissertações, monografias e artigos disponibilizados no banco de dados de universidades, cujo objetivo é obter dados atinentes ao tema.

Gestão de pessoas

Uma das abordagens teóricas que têm provocado mais mudanças sobre a gestão de pessoas tem sido a teoria baseada nos recursos que recentemente foi completada com a teoria das capacidades dinâmicas. Segundo essa, o fator humano se encontra em uma etapa estratégica, considerando-se um recurso essencial na criação, manutenção e renovação de vantagens competitivas.

Nesse sentido, essa nova consideração fez progressos importantes para a consolidação da denominada gestão estratégica de recursos humanos. Trata-se de uma abordagem importante que tem dado a categoria de recurso aos indivíduos, superando a concepção desses como meros fatores de produção (CHIAVENATO, 2000).

No entanto, limita-se a dar exclusivamente uma visão econômica, quanto à criação de vantagens competitivas. Por essa razão, é necessário completá-la com outra de caráter mais social, a abordagem institucional, já que enquanto as pessoas tratam de aperfeiçoar as escolhas econômicas disponíveis, também é certo que tenham outras motivações que descansam nas pressões sociais externas. Confrontada com a teoria baseada nos recursos, que enfatiza o contexto econômico, ou técnico, no qual se marcam as relações e a criação de vantagens competitivas, também merece destaque o contexto social como fonte para adquirir posições competitivas em qualquer organização (LÜCK, 2007).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 25) afirmam que gestão estratégica “consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente”. Assim, para esses autores, em uma organização, deve-se priorizar o desenvolvimento de um compromisso com os seus funcionários/servidores, independente da estratégia utilizada, adquirindo uma força de trabalho forte e competitiva que, conseqüentemente, oferecerá um serviço de qualidade.

Nesse sentido, quanto mais proficiente for a implementação e a execução da estratégia, maior será a chance de que a instituição tenha um desempenho de qualidade, tendo em vista que a estratégia planejada irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizações se modificam.

Nessa ótica, é importante frisar que a melhoria em qualquer serviço, seção departamento, centro ou unidade organizativa das instituições de ensino recai, necessariamente, nas pessoas que fazem parte dela. É certo que o mero fato de pertencer e/ou desempenhar as tarefas para as quais cada um é contratado não é suficiente para garantir o avanço na melhoria da prestação de serviços aos alunos, à comunidade e à sociedade em geral.

Gestão escolar

A palavra gestão tem sua origem latina que significa gerar, executar, chamar para si, logo, corresponde um novo processo de administrar todo o Sistema.

Para Libâneo (2001) a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos.

Paro (2006a) considera a gestão e administração sinônimos devendo ser mobilizado os recursos de forma racional para realização de fins determinados.

Diante disso, em um mundo sujeito a mudanças, altamente competitivo, necessita-se mais que planejar, organizar, executar e controlar. Precisa-se de um processo de pensamento que aponte à exploração de um processo produtivo efetivo, esse enfoque é conhecido como futurização, e não significa nada mais que visualizar as empresas em um futuro próximo. É por isso que essas ferramentas gerenciais (visão e missão) devem estar presentes nas empresas que exploram o ramo da educação e de qualquer outra atividade econômica e social (MINTZBERG, 2006).

Nesse contexto, a gestão escolar tem natureza e características próprias, devido as suas especificidades dentro políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas. Conforme analisa Luís Fernando Dourado,

A escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, p.924)

Diante disso, a gestão escolar constitui-se em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social (FERREIRA; SOUZA, 2009)

Para Heloísa Luck (2008) a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e auto-controle.

Nessa perspectiva, a gestão escolar é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento da escola e um ensino de qualidade, atuando em todos os níveis, como

pedagógico, administrativo, financeiro e as relações pessoais entre funcionários, professores, alunos e familiares, integrando de forma eficiente a toda a comunidade escolar.

Ao longo dos anos a organização da gestão escolar sofreu várias mudanças. Nesse processo o autor José Carlos Libâneo (2001) as caracterizou em três formas de concepção: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa.

Sendo a técnico-científica, versando sobre a racionalização do trabalho, na qual, baseia-se na hierarquia de cargos e funções e na comunicação linear. A autogestionária, que como próprio nome diz ela auto se administra, baseando em critérios de participação e responsabilidade coletiva. E por fim, a democrática-participativa, onde as decisões também são tomadas coletivamente pelo pessoal da escola articuladas com a figura do diretor (LIBÂNEO, 2001).

Nesse sentido, o modelo democrático-participativo tem sido amplamente utilizado, visto que, congrega a participação de todos, estando relacionada à junção de várias atitudes e ações que promovam uma participação social dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, sempre em busca de se cumprir a lei e melhorar o ambiente escolar.

Além disso, estabelecer uma gestão democrática é um objetivo apresentado em todos documentos normativos da Educação, como na lei majoritária já expressava em seu “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2011, p)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) expressa em seu documento,

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p.1).

Sendo assim, a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração de documentos que regem o funcionamento da escola.

No Plano Nacional de Educação (PNE) em 2014 estabeleceu 20 metas para concretizar o campo da educação, estando entre elas a gestão democrática.

Meta 19 - Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das

escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (BRASIL, 2014, p.1).

Desse modo, evidencia-se o modelo democrático-participativo que a gestão da escola deve assumir, assegurando que todos os níveis e sistema de ensino devem se organizar e desenvolver dentro da administração escolar.

No entanto, o trabalho da gestão escolar envolve múltiplas competências, uma vez que, compreende diversos setores, desde os elementos básicos como administrar os bens da escola até a promoção da aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, para promover mudanças no contexto escolar as competências de implementação devem envolver a gestão administrativa, na qual, “precisa gerenciar a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos” (FERREIRA; SOUZA, 2009, p.43).

A gestão de recursos humanos deve ser coletivamente organizada, “voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LUCK, 2006b, p. 27).

Assim, promover a prática de um bom relacionamento criará um ambiente educacional positivo para construção de forma colaborativa de saberes.

Os projetos educacionais fazem parte da gestão pedagógica que é a essência da escola, visto que, está diretamente ligada com o foco da escola que é o de promover a aprendizagem e a formação dos alunos (FERREIRA; SOUZA, 2009, p.44).

Nessa perspectiva, o diretor, como gestor, deve estar aberto para estimular, motivar e viabilizar esses projetos, promovendo o fortalecimento e melhoria das ações educacionais.

Vale salientar, que os mecanismos a serem utilizados vão depender de um gestor preparado para tal postura e de uma equipe comprometida com os fins pedagógicos e vários são os limites e possibilidades dessa democracia dentro de uma unidade escolar e possibilitar a atuação de projetos oriundos de âmbito Estadual ou Federal é uma mostra dessa abertura para novas possibilidades de ensino.

Dessa maneira, o trabalho do diretor está diretamente relacionado à organização e gestão da escola, desempenhando vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele articular todos os setores e atividades educacionais pertinentes ao desenvolvimento do

educando e possibilitar a execução de políticas educacionais que atendam as necessidades e carência na escola em que atua. Segundo Luck,

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação (LUCK, 2009, p.13).

Desta forma, é do diretor da escola a responsabilidade pelo desenvolvimento dos objetivos educacionais, integrando os diversos setores dentro da escola, organizando e coordenando os recursos financeiros, materiais, pedagógicos e humanos para uma construção coletiva fomentando uma gestão participativa democrática.

Luck (2004, p 32) considera que “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal”.

Nessa ótica, “a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade”. (PARO, 2006b, p. 16). Logo, a figura do diretor é essencial para uma ação transformadora buscando atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos, fazendo o elo entre a comunidade e a escola, servindo o preposto deste.

Diante disso, o papel do gestor escolar é saber conduzir e estabelecer as prioridades ao grupo que o cerca, evidenciando as melhores possibilidades e caminhos a serem seguidos. Tendo com ideal adaptar as ideias no geral para o específico para sua comunidade, ou seja, o que é bom para uma escola pode não ser para a sua. Lembrando, que o gestor também deverá saber lidar com a grande diversidade de pensamento de sua equipe, que em vários momentos deverá tomar decisões voltadas a uma ação democrática e que beneficiará a todos ou a grande parte do grupo.

A participação do professor na gestão escolar

No contexto educacional, a gestão democrática participativa se efetiva por meio de um Projeto Político-Pedagógico elaborado pela equipe pedagógica, que envolva a participação de todos, por se entender que a realização dessa forma de gestão exige o envolvimento de todos no processo, visando à melhoria constante, mediante compromisso assumido (MORIN, 2006).

Observa-se, também, que, para solucionar problemas sociais e auxiliar na tomada de decisões, a educação é tarefa compartilhada: da família, do governo e da sociedade. É importante frisar que nessas ações os professores, por possuírem ligação mais direta com os alunos, têm condições de mediar essa integração. De acordo com Gadotti,

O homem intervém na natureza e sobre a sociedade, descobrindo e utilizando suas leis, para dominá-la e colocá-la a seu serviço, desejando viver bem com ela. Dessa forma ele transforma o meio natural em meio cultural, isto é, útil a seu bem-estar. Da mesma forma ele intervém sobre a sociedade de homens, na direção de um horizonte mais humano. Nesse processo, ele humaniza a natureza e humaniza a vida dos homens em sociedade. O ato Pedagógico insere-se nessa segunda tipologia. É uma ação do homem sobre o homem, para juntos construírem uma sociedade com melhores chances de todos os homens serem mais felizes (GADOTTI 1998, p. 81).

Da mesma forma que Paulo Freire (1997), Gadotti (1998, p. 82) se posiciona a favor de uma “pedagogia transformadora que seja capaz de mudar comportamentos”.

Já Libâneo (2004) argumenta que as instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de transformações que ocorrem em escala mundial e acabam por destacar novas realidades sociais, políticas, econômicas, culturais, geográficas. Aponta como aspectos mais visíveis desse fenômeno os notáveis avanços tecnológicos, a globalização da sociedade, a difusão maciça da informação, mudanças no processo de produção, alterações nas concepções de Estado e das suas funções, mudanças nos paradigmas das ciências, do conhecimento e agravamento da exclusão social. Daí a implementação da gestão democrática, na qual se evidencia a participação de toda comunidade escolar nos projetos do contexto educativo.

O novo educador compete refazer a educação, reinventá-la, criar as condições objetivas para que uma educação realmente democrática seja possível, criar uma alternativa pedagógica que favoreça o aparecimento de

um novo tipo de pessoas, solidárias, preocupadas em superar o individualismo criado pela exploração do trabalho. Esse novo projeto, essa nova alternativa, não poderá ser elaborado nos gabinetes dos tecnoburocratas da educação (GADOTTI, 1998, p. 90).

Tais argumentações evidenciam a importância da participação dos professores na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, abordando a formação de indivíduos críticos e reflexivos e visando a construção de um saber científico por parte do alunado e de uma nova educação que venha atender às constantes mudanças do século XXI.

Arroyo (2002) destaca que é com a formação desse professor participativo que a academia tem se preocupado, na tentativa de acentuar esse envolvimento que se refletirá na qualidade e na equidade educativa, visto que, das ações conjuntas, mediadas pelo professor, podem-se construir mecanismos para a elaboração de um projeto político-pedagógico que atenda às necessidades exigidas pela sociedade atual.

Rossa (1999) e Sá (2001) afirmam que a escola, como instituição social, é responsável pela socialização dos conhecimentos produzidos historicamente pela humanidade. A concretização de seu papel contribui, ainda, para a constituição de seres capazes de (re)conhecer a realidade em que vivem, e compreendê-la na perspectiva de sua história com todas as suas contradições e múltiplas determinações. Sua responsabilidade é, portanto, de incluir a todos nesse processo.

Nesse processo, vale lembrar a importância da participação dos professores na gestão escolar, pois, de acordo com Lück,

A promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhoria de níveis de aprendizagem (LÜCK, 2006, p. 52).

Ainda Lück (2006, p. 71) ressalta que cabe aos professores, alunos e pais de aluno

Perceber que são eles que controem realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivência e ulterior promoção de transformações significativas. Não se trata de conceder, doar ou impor participação, mas sim de estimulá-la, de modo que se integre nesse processo contínuo (LÜCK, 2006, p. 71).

Para Libâneo (2004), ela é uma síntese entre a cultura experienciada, pois,

Acontece na cidade, na rua, nas praças, nos pontos de encontro, nos meios de comunicação, na família, no trabalho, etc., e a cultura formal que é o domínio dos conhecimentos, das habilidades, de pensamento. Nela, os alunos aprendem a atribuir significados às mensagens e informações recebidas de fora, dos meios de comunicação, da vida cotidiana, das formas de educação proporcionadas pela cidade, pela comunidade (LIBÂNEO, 2004, p. 52).

Desse modo, tais ações exigem, também, a capacitação dos gestores educacionais, para que se consiga implementar um processo de planejamento democrático-participativo, tendo em vista que a necessidade de um projeto político-pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política.

Considerações finais

Discutir a realidade educacional não é uma tarefa fácil, ao longo dos anos nota-se que surgiram políticas educacionais na tentativa de melhorar a realidade do país, ora fracassadas, ora bem sucedidas. Todavia, nota-se que ainda existe grande porcentagem de adultos analfabetos funcionais, que obtiveram uma educação que não levou a compreender o seu meio, muito menos ao seu empoderamento como cidadão.

A educação enquanto serviço público é de intervir e proteger o interesse coletivo, propiciando uma educação igualitária e democrática. Logo, a autonomia das escolas deve ser alargada, ao mesmo tempo que o sistema de governo deve ser partilha entre os principais protagonistas da escola, professores, pais e alunos.

Desse modo, é dever garantir o acesso e a permanência do alunado, assim como, a qualidade do ensino a ser ministrado. E atribui a atuação do gestor uma escola democrática, que desempenhe a autonomia, a participação, a liderança e o trabalho coletivo.

A gestão escolar faz parte do processo de desenvolvimento estratégico institucional de maneira integral e coerente, no qual se definem objetivos, ações e prioridades que comprometem a todos os atores institucionais, de acordo com o tipo de educação oferecido, desde o âmbito das políticas e estratégias gerais da entidade.

Assim, a administração educacional se volta aos elementos específicos visando classificar, sistematizar, controlar e racionalizar o processo de ensino e aprendizagem.

Em suma, essa forma de gestão requer, a cada dia, novos mecanismos que promovam um sistema de qualidade, excelência, eficácia e eficiência, o que ressalta a importância de se efetuar pesquisas sobre o tema que abarca a gestão de qualidade/pessoas nas entidades de ensino.

Portanto, é de grande importância, então, que, para que o processo de ensino-aprendizagem seja eficaz, considere-se a criação de uma nova estrutura organizacional nas instituições educativas, sendo essas tendo uma atuação democrática.

Nessa ótica, o desenvolvimento da gestão buscará implementar ações e/ou estratégias que irão contribuir para a construção progressiva do conhecimento, cuja finalidade é potencializar o processo de ensino e aprendizagem, alcançando os resultados de forma satisfatória e significativa.

Por fim, esse trabalho perpassou um exercício de uma produção reflexiva, limitado com certeza, pois, por se tratar de um projeto novo, pode ser compreendido com um aceno para novas investigações que estão sendo postas em prática voltadas para formação de novos gestores e seus desdobramentos dentro das instituições de ensino.

Referências

ARROYO, Miguel G. **Ofício de mestre: imagens e auto-imagens**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa de 1988**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 67 de 2010. Brasília, DF: Senado Federal, 2011.

_____. **Lei Federal nº 9394** de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, p. 45, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007

FERREIRA, Juara R. A. A.; SOUZA, Angelo. **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. Governo do Estado do Paraná Secretaria de Estado da Educação Programa de Desenvolvimento Educacional. Curitiba/PR, 2009

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**; 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **O Sistema de organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. São Paulo: Vozes, 2007.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**, Brasília, V.17, n72, p.11-33, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 14ª. Edição. São Paulo: Cortez, 2006a.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª edição, Ed. Ática, 2006b.

ROSSA, Leandro. **Projeto Político-Pedagógico: uma construção coletiva, inclusiva e solidária**. *Revista da AEC*. Brasília, v.28. n 111, abril/jun/1999.

SÁ, V. A. (não) participação dos pais na escola: a eloquência das ausências. In: VEIGA, I.P. A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas: Papirus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.