



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

A EXPERIÊNCIA DO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À GESTÃO ESCOLAR EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM BALSAS-MA

Elizaete Gomes Ribeiro; Leonardo Mendes Bezerra (orientador)

Universidade Estadual do Maranhão, e-mail: elizaetegomes@hotmail.com - Universidade Estadual do Maranhão, e-mail: lydimo@live.com

Resumo: Este trabalho enfatiza a importância do planejamento estratégico para a gestão escolar tomando como base a experiência de uma escola de Educação Infantil pública na cidade de Balsas, Estado do Maranhão. Entende-se que a gestão escolar contemporânea não deve ser apenas uma responsabilidade do gestor, mas o resultado da ação compartilhada com toda a comunidade escolar, especialmente na tomada de decisões e aplicação dos recursos. A metodologia utilizada foi através do método quantitativo e qualitativo, onde se utilizou um questionário de 06 (seis) perguntas aos professores de uma escola pública identificada por X, localizada na cidade de Balsas - MA, para coleta de dados. O estudo mostrou aos gestores da referida escola em que o planejamento estratégico é uma ferramenta da Administração que possibilita a organização e o desenvolvimento de processos gerenciais visando minimização de custos, otimização de tempo e resolução de problemas, podendo ser adaptando a qualquer área profissional.

Palavras-chave: Educação, Gestão Escolar, Planejamento Estratégico.

Introdução

A Administração tem como objetivo principal, auxiliar as organizações por meio de um processo sistêmico que vai estruturar e organizar as ações que serão executadas a fim de que se obtenham os resultados desejados. Assim, os princípios da Administração, seus métodos, como por exemplo, o planejamento estratégico, podem ser utilizados nos diversos segmentos, como é o caso da instituição escolar, realizando-se as adaptações que se fizerem necessárias, sem perder de vista os elementos norteadores.

Dessa forma, no âmbito educacional, a Administração, tem como objetivo disponibilizar aos gestores escolares, em especial da Educação Infantil as suas ferramentas no processo administrativo da escola, vez que, suas várias estratégias podem ser utilizadas na melhoria e nas condições da infraestrutura, processo ensino-aprendizagem, bem como na formação dos educadores, isso porque “as transformações que surgiram, tanto no interior dos sistemas de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção de educação, do papel de escola na sociedade e do papel do professor no processo de aprendizagem”

(PARO, 1998, 78).

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Assim, este trabalho tem como objetivo mostrar a importância do planejamento estratégico aplicado à gestão escolar em uma escola de Educação Infantil, tendo como objeto empírico de investigação uma escola municipal localizada na cidade de Balsas, Estado do Maranhão, trata-se de uma pesquisa de campo, buscando-se analisar as percepções de professores, alunos e demais membros, para então, identificar as demandas existentes na escola.

A escolha deste tema justificativa pela associação da minha área de formação, ou seja, bacharel em Administração, com o campo da educação tendo em vista tratar-se de um curso de formação de professores. Outra questão a considerar é que os conhecimentos da Administração têm ajudado as empresas a alcançarem grandes resultados qualitativas. Nesse sentido, busca-se enfatizar as estratégias e ferramentas do planejamento estratégico para auxiliar no trabalho da gestão escolar.

De acordo com Chiavenato (1994) os métodos da Administração aplicados à gestão escolar são a tradução de estratégias em termos operacionais, podendo se tornar práticas capazes de prover as instituições de informações para a tomada das decisões, demonstrando assim que o domínio destas informações em um ambiente corporativo é primordial para qualquer tipo de ação que favoreça o aprendizado e formação dos gestores nas tomadas de decisões, sendo assim, não é possível definir uma teoria válida universalmente para administrar uma escola, pois métodos que podem ser utilizados em uma determinada instituição, podem não surtir efeito em outra, isto porque cada ambiente escolar tem suas peculiaridades.

A gestão escolar constitui dimensões enfoques de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço das atividades educacionais, e principalmente na formação do aluno. Segundo Dublante (2011, p. 10) “uma das grandes marcas da gestão da escola foi à influência ocorrida da aproximação desta com a administração empresarial, implicando até o final dos anos 80 na sua denominação como administração escolar”. Em linhas gerais Libâneo, (2004, p. 75) informa que a gestão escolar é um conjunto de ações, meios, procedimentos e recursos que “que propiciam as condições para alcançar esses objetivos.

De acordo com o pensamento de Libâneo (2002) percebe-se que a gestão escolar busca a melhoria na qualidade da educação, conseqüente do ensino, na medida em que orienta o aparelhamento e funcionamento das escolas sob o ponto de vista administrativo-pedagógico.

Dessa forma, o que se percebe é que uma gestão sem



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

participação de todos, não tem como mudar a realidade educacional bem como ajudar na reconstrução social. Nesse aspecto, as práticas de gestão e as práticas escolares assumem um caráter não somente administrativos e pedagógicos, mas também político, pois Paro (1998, p. 77-78).

Estando a prática política necessariamente ligada à disputa pelo poder na sociedade, sua presença no cotidiano da escola pública tem a ver, portanto, com os interesses antagônicos aí em jogo. Se tivermos como fim da educação escolar a universalização do saber produzido historicamente, de modo que ele seja apropriado pelas amplas camadas trabalhadoras, esta já é uma posição política, na medida em que visa a dotar amplos grupos sociais.

Nesse contexto, a gestão escolar deve ser entendida como um processo globalizado, no qual visa organizar, planejar, implantar, administrar, avaliar as ações dentro da instituição escolar, dessa forma Oliveira (2007, p.39) explica que a gestão escolar está relacionada ao estabelecimento de mecanismos jurídicos e institucionais em que a “organização de ações que desencadeiam a participação social, na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisão, na execução das deliberações coletivas, e nos momentos de avaliação da escola”.

Segundo Oliveira (2005) a concepção de gestão escolar deve estar associada às ações que o gestor desenvolve voltadas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem na escola. Isso não quer dizer que o gestor escolar estará desempenhando a função de docente, pelo contrário, estará disponibilizando meios materiais e conhecimentos técnico-pedagógicos para que os educadores possam desenvolver um trabalho docente com qualidade. Logo, a função do gestor escolar é administrar e coordenar as ações na escola, o que perpassa pelas estruturas física e pedagógica.

Outro fator importante a ser enfatizado é que a gestão escolar se bem trabalhada pode alcançar dimensões de atuação que, por sua vez, vão melhorando a organização, a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias ao bom desempenho da escola e conseqüentemente da educação, refletindo na qualidade do ensino. Diante disto, a pesquisa procurou trabalhar com toda a comunidade escolar no intuito de ter uma visão macro da educação pública na escola pesquisada.

Nesse sentido, o planejamento estratégico além de possibilitar melhorias nas condições estruturais da escola, também tem a finalidade de criar estratégias que mudem a realidade do ensino público local. Por isso, o trabalho realizado na escola trouxe melhorias para a gestão escolar, educadores, e principalmente para os alunos.



Metodologia

A metodologia utilizada foi através do método quantitativo e qualitativo, onde se utilizou um questionário de 06 (seis) perguntas aos professores de uma escola pública identificada por X, localizada na cidade de Balsas - MA, para coleta de dados.

Resultados e discussões

A escola da qual foi realizada a experiência e a pesquisa de campo, atualmente é administrada por uma diretora. A escola possui um amplo pátio para a recreação dos alunos e uma quadra de esporte com más condições de infraestrutura. A estrutura física para acomodação dos alunos conta com 18 salas, algumas em condições boas, outras necessitando de uma melhoria no quesito iluminação e ventilação para os alunos.

De acordo com Paro (1998, p.72):

A escola como o local onde se busca, de forma sistemática e organizada, a apropriação do saber historicamente produzido e entendendo a administração em seu sentido mais geral e abstrato de 'utilização racional de recursos para a realização de fins determinados', consideram-se objetos da ação administrativa as práticas escolares realizadas com o propósito e buscar racionalmente o objeto pedagógico da escola. Trata-se, portanto, de examinar em que medida os fatos e relações que têm lugar no dia-a-dia da escola não apenas concorrem para os fins da educação escolar, mas o fazem de forma racional, ou seja, como os esforços e recursos adequados aos fins e orientados por estes e com o emprego desses recursos e esforços dando-se de maneira econômica, isto é, no menor tempo e com o mínimo possível de dispêndio.

Nesse sentido, as mudanças na gestão escolar devem partir do próprio gestor em buscar as ferramentas que melhor se encaixem dentro de sua instituição, evitando implantar uma gestão baseada na rotina, onde todas as atividades são de metodologias repetitivas. Na verdade um novo modelo de gestão tem de estar consubstanciada em ações que possam mudar a realidade das escolas na medida em que as demandas vão sendo resolvidas e prevenindo problemas futuros quer de ordem administrativa ou pedagógica.

No contexto da pesquisa a percepção dos entrevistados em relação às perguntas formuladas, no intuito possibilitar a identificação das demandas na escola pesquisada, para que, posteriormente, possa-se aplicar o planejamento estratégico proposto pelo estudo em questão. O primeiro momento da pesquisa ocorreu com *os professores*, sendo perguntado se a gestão escolar tinha alguma parceria com a família e



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

comunidade. Dos entrevistados, 45% responderam que sim, porém, deveria ser bem melhor, e 55% responderam que não, pois este trabalho ficava mais a cargo dos educadores.

Assim, a nova concepção de gestão escolar, prevenir os problemas é fundamental, identificando os focos que estão se espalhando, no entanto, quando os problemas surgem, é preciso buscar soluções com a ajuda de toda a comunidade, tendo em vista que afetam a todos, assim, mais do que um administrador, o gestor deve ser um educador, voltando seu olhar para o futuro, tendo em vista que Canivez (1991, p.33) informa que é na escola que se reforça a cidadania, é nela que as crianças se integram numa comunidade mais ampliada em que “os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui, em outras palavras, a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra”.

Essa aproximação da escola com a comunidade escolar e local, bem como outros organismos da sociedade é fundamental quando se pensa numa gestão democrática da escola, visto que muitos dos problemas que ocorrem nas instituições escolares têm suas raízes externas, sendo decorrentes das transformações nas estruturas da sociedade. Assim, cada indivíduo tem um olhar sobre a realidade e no diálogo coletivo é que são construídas as ações de sucesso. Diante disto, percebe-se quase uma contradição quanto à informação, visto que “é nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola” (PARO, 1998, p. 10).

Quando foi perguntado sobre qual seria o tipo de parceria importante viabilizada por meio de projetos que envolvessem a escola, família, educadores e gestor escolar, 62% dos professores responderam que seriam os projetos sociais, pois assim, todos que trabalham na escola poderiam participar ativamente, já 4% responderam que seriam os projetos culturais, pois levando a cultura para a escola os alunos teriam um interesse maior; e 34% responderam que seriam outros tipos de projetos.

Nesse contexto, “a escola precisa ser repensada, porque ela não detém o monopólio do saber, pois a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências, como a família, os meios de comunicação, as empresas [...]” Libâneo, (2004, p. 52).

Com relação à frequência de reuniões com os pais, educadores e gestor, mostra que 35% dos professores responderam ser mensal, 55% responderam ser bimestral e 10% responderam outros, sendo que estas reuniões são fundamentais para que pais e professores possam estar discutindo sobre a situação escolar dos alunos.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Quando foi perguntado aos professores sobre a relação entre a gestão escolar, família, educadores e alunos, 55% respondeu que é razoável, já 25% afirmaram ser média e 20% ser ótima. Nota-se claramente que há um descontentamento maior com relação à gestão da escola, e nesse aspecto, faz-se necessário que a gestão escolar pode traçar um planejamento estratégico para melhorar essa realidade.

Segundo Almeida (2007, p. 155) planejar é “[...] projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão [...]”. O planejamento estratégico é um método da Administração, esta por sua vez, tem suas origens antes de Cristo, período em que as pessoas buscavam descobrir maneiras para melhorar a estrutura física e administrativa de seus negócios. Assim, “somente a partir do século XX é que ele surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação”, Chiavenato (2000, p.25).

O planejamento estratégico “[...] mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão”. (CHIAVENATO, 1994, p.55).

Em outras palavras Almeida (2007, p.108), “[...] é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente com incertezas envolvidas nas decisões”.

Quando foi perguntado sobre as dificuldades dos alunos em relação a determinadas disciplinas, 57% disse que têm dificuldade em Matemática, 27% em Português e 16% em Ciências 16%. Entretanto, ao perguntar a respeito do o envolvimento do gestor nas atividades da escola (intra e extraescolar), 31% responderam que a atual gestão não teve nenhuma participação direta nas atividades internas. Já 65% afirmaram que não se recordam do envolvimento de fato da gestão nas atividades fora da escola, e 4% falaram que houve algumas atividades fora da escola, mais com poucos resultados, e pouca presença da gestão da escola.

Diante disto, percebe-se que o planejamento estratégico na gestão escolar vai ajudar prevenir ou diminuir situações-problema na escola. Para Oliveira (2007) o mais importante na utilização do planejamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações, entre elas a escola. Vale dizer que, no primeiro momento, possa ser que o gestor escolar tenha algumas dificuldades, como por exemplo, resistência por parte da comunidade escolar quanto à aceitação da nova forma de administrar a escola.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

Porém, o gestor ao definir as metas e objetivos a serem alcançados utilizando o planejamento estratégico, vai avaliando as condições atuais da escola, as estratégias e os recursos que devem ser mobilizados. Nota-se que as estratégias são fundamentais no processo educacional e neste novo século trouxe avanços para a gestão escolar Nóbrega (2006). Nesse aspecto, o gestor escolar deve analisar cautelosamente suas ações que estão voltadas para um determinado período de tempo, e ainda, identificar todos os problemas existentes.

Nesse sentido, o planejamento estratégico não é somente importante para uma organização que visa o lucro em seus investimentos, mas também para todo tipo de organização que tem como objetivo a qualidade dos serviços. O Planejamento Estratégico constitui um conceito a respeito do futuro em torno de algo que pretende alcançar, exigindo a dedicação de quem está coordenando os trabalhos. Com relação à filosofia do planejamento Chiavenato (2007, p.160) pode-se destacar nas seguintes:

Planejamento conservador – tendo como finalidade refletir nas decisões de obter resultados bons, mas não necessariamente os melhores possíveis, sendo que este modelo é pouco utilizado pelos gestores, pois o planejamento não faz mudanças radicais, este modelo é mais preocupado em identificar problemas internos do que explorar oportunidades ambientais futuras; Planejamento otimizante – este tem como filosofia refletida nas decisões de obter os melhores resultados possíveis, sendo que este é indicado para a gestão escolar, tem como foco a preocupação em quantificar todas as decisões e melhorar as práticas atualmente vigentes na gestão da escola; Planejamento adaptativo – com relação a esse modelo tem como filosofia esta refletida nas decisões de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar resultados para o desenvolvimento natural da organização.

Entre os métodos exposto pelo autor, um dos mais viáveis para a escola é o planejamento otimizante, vez que o gestor pode avaliar todos os resultados e estratégias antes de definir um método de trabalho para todos os envolvidos na formação educacional dos alunos, em especial da Educação Infantil, onde estes precisam ter uma formação melhor.

O plano de desenvolvimento da escola é um processo gerencial de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino, elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar, pais e alunos). (BRASIL, 2002, p. 19). Assim, nota-se claramente que o plano tem como objetivo melhorar as causas de problemas existentes na escola e no processo de aprendizagem dos alunos, onde estes educandos possam ser críticos de sua realidade, e terem uma participação maior no contexto escolar. Assevera, Oliveira (2007, p.59) em que:

O planejamento estratégico pode ajudar gestores de organizações a pensarem e a agirem estrategicamente. Porém, por se tratar de uma intervenção à medida que



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

implica a definição e utilização de uma metodologia, certamente encontra resistências, inclusive para o reconhecimento da necessidade de sua utilização.

Observando a citação de Oliveira (2005) o planejamento estratégico escolar tem como finalidade ajudar os gestores nas tomadas de decisões, o que se percebe é que não existe uma fórmula mágica de administrar uma escola, e sim, metodologias que auxiliam neste processo de decisão.

É importante salientar que nesse planejamento estratégico escolar são fixados: as metas que a gestão escolar pretende atingir, o tamanho da organização para o futuro, inovações e as relações internas e externas que irão auxiliar no processo de aprendizagem dos alunos. A qualidade, a informação e a melhoria são partes importantes de muitas estratégias que ajude identificar as falhas da gestão escolar.

Assim, planejar estrategicamente é ter clareza do processo que determina aonde a organização deseja chegar, como pode chegar e os meios que utilizará para chegar a seus objetivos, ou seja, é o desenvolvimento sistemático de ações que visam chegar a um ponto previamente determinado. O planejamento estratégico possui várias características que por sua vez vão definindo sua identidade dentro da Administração, de acordo com Chiavenato (2007, p.142) tendo como principais:

É projetado no longo prazo - pelo menos em termos de seus efeitos e consequências, quase sempre o seu limiar cobre algo como 2 a 5 anos pela frente; Está voltada para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefas – o planejamento estratégico baseia suas decisões em julgamento e discernimento e não em dados ou informações referenciais; Envolve a empresa como um todo – abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades, competências e potencialidades da empresa.

Das características do planejamento estratégico citadas acima, observa-se que apesar do seu caráter técnico, procura envolver o maior número de pessoas possíveis. No entanto, existem etapas fundamentais que devem ser seguidas, tais como: determinação dos objetivos a serem alcançadas, análise ambiental interna, análise organizacional externa, formulação de alternativas, elaboração do planejamento, implementação e execução e avaliação dos resultados. As principais características do planejamento estratégico conforme Chiavenato (2007, p.142), são as seguintes:

É projetado no longo prazo – pelo menos em termos de seus efeitos e consequências, entre 2 a 5 anos, podendo chegar 10, 15 e 20 anos dependendo do investimento; Está voltado para as relações entre as empresas e seu ambiente de tarefa, portanto, sujeito à incerteza e imprevisibilidade dos eventos ambientais; Envolve a empresa como um todo, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades.



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

O planejamento conforme Las Casas, (2006, p. 59). Pode ser dividido em três etapas, para facilitar na administração das empresas, como:

Planejamento estratégico – que tem como objetivo de longo prazo, concentrando-se em atividades ou investimentos que as empresas buscam atingir em um certo período, desenvolvendo uma missão, planejando objetivos organizacionais para serem alcançados determinadas metas;

Planejamento tático – este tem como objetivo alcançar metas de departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, um exemplo, são metas de vendas estipuladas pelas empresas;

Planejamento operacional – que são todas as estratégias definidas pelas organizacionais em unidades operacionais individuais ao curto intervalo de tempo.

Em conformidade ao autor Las Casas (2006) é importante que o gestor escolar tenha um conhecimento sobre o que é o planejamento estratégico e quais são suas principais características para qualquer tipo organização. É interessante enfatizar que o planejamento estratégico faz um mapeamento ambiental da instituição, avaliando todas as fraquezas e forças que ela possui.

No entanto, todo e qualquer ato de planejar em uma organização sendo ela privada ou pública necessita da participação de todo o corpo que a compõe, havendo assim um entrosamento entre todos os envolvidos no aprendizado do aluno, como pais, responsáveis, educadores, gestores, pois somente assim, chegará ao um objetivo comum. Com isso os objetivos são estabelecidos, acompanhados de detalhada análise do mercado para se tomar as decisões corretas.

Conclusões

Após a análise dos dados, confrontando-os com o referencial teórico e ligando-os ao tema de estudo, chega-se à conclusão, do que foi possível observar e interpretar, que a escola pesquisada necessita de um trabalho voltado para a melhoria da gestão escolar, com especial atenção para a questão das relações humanas. Durante a pesquisa na escola procurou-se mostrar que o planejamento estratégico pode perfeitamente ser utilizado nas escolas, pois o que se usa para ganhar investimentos capitalistas pode ser também utilizado para ganhar capital intelectual, refletindo na educação de qualidade.

A aplicação do questionário foi imprescindível tendo em vista que foi possível identificar quais as reais necessidades da comunidade escolar e da escola, as respostas revelaram os anseios às demandas que há muito tempo



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

estão esperando por soluções. O que em muitos casos trata-se de soluções simples que exigem muito mais o envolvimento dos segmentos da escola do que propriamente recursos financeiros. Das demandas encontradas foi possível traçar orientar qual o melhor planejamento que poderia ser aplicado na escola.

Existem vários tipos de planejamento estratégicos, cada um, sendo aplicado de acordo com as demandas, as especificidades das empresas e organizações, fazendo as devidas adaptações. Nesse sentido foi proposto um planejamento operacional que pudesse responder às principais demandas apresentadas na escola: relações humanas, formação inicial e continuada de professores, firmar parcerias, estreitar as relações com a comunidade, reforço escolar.

O estudo também mostrou uma realidade muito presente no sistema de ensino educacional brasileiro, através das escolas: a gestão centralizada na qual muitas poucas instituições escolares é de fato avaliada.

Assim, pelo que foi dito e com tantas mudanças que vêm ocorrendo no ensino, a gestão escolar deve buscar através da ferramenta do planejamento estratégico intensificar as ações para melhorar a qualidade do ensino, pois a educação infantil é um processo de descoberta e obtenção de conhecimentos, e que a gestão escolar tem um papel fundamental neste processo. E que se bem aplicado o planejamento estratégico operacional, com certeza vai trazer mudanças positivas para a escola e comunidade escolar.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, M. E. B. **Tecnologia de Informação e Comunicação na Escola**: novos horizontes na produção escrita. PUC/SP. Mimeo, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006)**. Cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 agosto, 2016.

CANIVEZ, Patrice. **Educarocidadão?** São Paulo: Papyrus, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

_____. **Introdução à teoria geral da Administração.** 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DUBLANT, Carlos André Sousa. **Gestão Escolar:** fundamentos e práticas no contexto das escolas públicas. São Luís: EDUFMA, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, Adeus Professora:** novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Organização e Festão da Escola:** teoria e prática. 5ª. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

NÓBREGA, C. L. **O Plano de desenvolvimento da escola (PDE) numa perspectiva de governo democrático e popular:** uma análise da experiência na Rede de Ensino do Recife – PE. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos metodologia práticas. 23ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

OLIVEIRA, Dalila de Andrade. **Gestão Democrática da Educação:** desafios contemporâneos. 7ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública.** 2ª. Ed. São Paulo: Ática, 1998.

VALERIEN, Jean. **Gestão da Escola Fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. Adaptação: José Augusto dias. 8ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.