

## LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR.

Thays Emanuely Alves de Araújo <sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho é fruto da disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão ofertado pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA), apresenta um estudo sobre as dimensões da gestão escolar, tendo como objetivo analisar e orientar a gestão escolar na liderança e motivação dos outros participantes na busca do sucesso escolar. Tendo em seu percurso teórico o estudo das contribuições de Lück (2009), Libâneo (2012), Dourado (2007) e Paro (2005). Compreendendo a escola como lugar de referência para as relações interpessoais, sendo um organismo vivo e ativo, o qual necessita de um trabalho coletivo para garantia do sucesso escolar.

**Palavras-chave:** Estágio Supervisionado; Gestão Escolar; Liderança; Motivação.

### INTRODUÇÃO

A disciplina de Estágio Supervisionado com foco na gestão escolar permite o entrelaçamento entre os estudos acadêmicos e as práticas ocorridas no chão da escola dentro de uma perspectiva da práxis, que visa à organização escolar. A problematização está pautada na atuação da gestão sobre as demais pessoas que compõem a comunidade escolar, desde professores, funcionários técnico-administrativos, alunos, pais, entre outros.

O campo de estágio é a Escola de Referência em Ensino Médio Professor Francisco Joaquim de Barros Correia, localizada na cidade de Altinho – PE no Agreste Centro-norte foi à primeira escola pública da cidade e está vinculada ao Programa de Educação Integral da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco desde o ano de 2009. O público alvo da instituição são alunos do 1º ao 3º ano do ensino médio, totalizando 561 alunos no ano de 2019, estudando em tempo integral. Tendo um atendimento diversificado abrangendo os municípios de Altinho, Agrestina e Ibirajuba, com alunos do campo e da cidade.

A gestão da instituição é liderada pelo gestor e a vice gestora, contando também com educadora de apoio, apoio pedagógico, sócio educadora, secretária e a

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, [thaysemanuely.009@gmail.com](mailto:thaysemanuely.009@gmail.com);

coordenadora da biblioteca. Esta equipe administra, monitora e avalia, elaboram metas e planos de ações, motivam o trabalho em equipe organizando assim a tomada de decisões de maneira democrática.

A instituição escolar é o espaço de construção social, cultural e de ensino-aprendizagem, sendo ela também, um lugar de desconstrução de paradigmas, preconceitos e tabus. Para que a escola seja o espaço citado acima, é necessário que nela atuem pessoas e são essas que fazem a diferença na educação (LÜCK, 2000). Desta forma, o conceito de gestão é definido como

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 [...] (LÜCK, 2000, p.24)

Sendo assim, na forma de um trabalho em rede, ela organiza todo o trabalho administrativo e pedagógico, direciona a tomada de decisões, promove a efetivação da aprendizagem, entre outros aspectos. Tendo princípios previamente definidos como constituinte de uma das áreas de atuação na educação, como nos esclarece Lück (2000, p. 23) a gestão precisa “realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos”.

A constituição da equipe gestora é de suma importância para o funcionamento da instituição, é necessário compreender o papel que cada um precisa desempenhar para que haja o sucesso escolar. Como em toda equipe é preciso que se tenha um líder, este é o diretor escolar, definido por Lück como

líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. (2000, p. 23)

A importância da compreensão sobre o trabalho do diretor é a peça chave para o direcionamento do trabalho da gestão, pois, é pautado nas suas características e concepções que a gestão se fundamenta.

A relevância deste projeto destaca-se por compreender que a escola é o reflexo da comunidade que nela atua, assim como afirma Lück (2000, p. 82) “a vitalidade da escola, centra-se na competência das pessoas que a compõe e realizam o seu fazer pedagógico e em sua determinação em promover ensino de qualidade voltado para a formação e aprendizagem dos alunos”.

A gestão de pessoas é abrangente, pois interferem nas relações dentro de toda comunidade escolar, influenciando nas ações da instituição em articulação com as demais dimensões da gestão. Ela é uma das bases centrais para o sucesso escolar de forma plena, pois é entre as relações interpessoais que emerge a educação, que de acordo com Dourado (2007) a mesma é entendida

como prática social, portanto, construtiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade... A educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem... (DOURADO, 2000, p. 923)

Na perspectiva de produção humana, notamos a motivação como pilar fundamental do trabalho a ser realizado na escola. Lück (2000) adverte as instituições escolares que trabalham sem motivação, de maneira que,

Nestas escolas é possível ver um corpo docente e funcional que realiza seu trabalho, porém sem espírito, vitalidade, entusiasmo e comprometimento pessoal e, o que é pior, sentindo-se lesado e diminuído, de que resulta o fortalecimento de interesses individuais e corporativistas, em detrimento dos educacionais e sociais, de que as pessoas são naturalmente capazes. (2000, P. 84)

Em sentido oposto, a motivação efetiva, segundo Lück (2000, p. 85) emerge pelo “reconhecimento e adoção de novas estratégias capazes de criar na escola a pedagogia do sucesso”, percebendo que a responsabilidade é conjunta e deve ser trabalhada em coletividade, com um objetivo único, o sucesso educacional.

Assim, percebemos que para que haja de fato o sucesso escolar é necessário que os profissionais estejam motivados e sejam participantes ativos das tomadas de decisões, e assumam uma responsabilidade conjunta para a efetivação do ensino-aprendizagem, que é um dos maiores focos da instituição escolar, a formação integral do sujeito.

## **A GESTÃO E SEUS ASPECTOS FORMAIS**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição de ensino pesquisada faz uma reflexão sobre a intencionalidade educativa, a partir de uma atividade de construção democrática que visa à melhoria da qualidade da escola pública. Discutido e construído de forma coletiva, na busca de orientar o trabalho e superar os desafios que emergem no cotidiano da instituição. Tendo como foco a formação de verdadeiros cidadãos.

Como marco referencial a missão da escola é oferecer um ensino de qualidade, favorecendo a formação de jovens capazes de atuar no mercado de trabalho e na vida em sociedade. Como visão de futuro, o projeto destaca a percepção de ser uma escola reconhecida regionalmente como referência na qualidade dos serviços educacionais. Apoiados nos valores da ética, respeito, responsabilidade, solidariedade e cidadania. (Projeto Político Pedagógico, 2019)

O PPP está ancorado sob o objetivo de fortalecer a escola, ampliar a autonomia didático-pedagógico e inserir a comunidade na vida escolar. Propondo a formação da cidadania como fundamental para a consolidação da democracia. A escola se coloca como instância social mediadora e articuladora de dois projetos: o projeto político da sociedade envolvida e o projeto pessoal dos sujeitos envolvidos na educação.

Sob a ótica democrática, a proposta pedagógica está embasada nos princípios de corresponsabilidade, sendo o mesmo, instrumento inovador, que permite o protagonismo juvenil. A instituição escolar é um agente motivador do exercício de cidadania, motivando e entusiasmando pelo conhecimento. Permitindo aos estudantes o empoderamento através do conhecimento, da construção da aprendizagem, da prática da argumentação e participação ativa na vida escolar.

A instituição conta com a presença do Grêmio Estudantil, este órgão efetiva a participação dos alunos na gestão escolar e no processo educativo. Tendo competências bem definidas no PPP, exemplificadas, pela participação na elaboração, execução, acompanhamento e observação do cumprimento da Proposta Pedagógica e do Plano de Desenvolvimento Escolar; O fortalecimento da relação escola-família-comunidade; A promoção das atividades de integração entre toda comunidade escolar; Participação nas discussões e ações promovidas pela instituição de ensino e por fim a busca de soluções para problemas pedagógicos e administrativos, atuando de forma coletiva.

## **DIMENSÃO (ÕES) DA GESTÃO**

A concepção de gestão atual está conectada a dinâmica social que pauta a educação, tendo esta educação à “necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente” (LÜCK, 2009, p. 6). A escola é o espaço, no qual surgem novos desafios a cada dia, e ela tem por função de formar cidadãos de maneira integral, que saibam lidar com situações diversas e superar barreiras, através do ensino efetivo ofertado pela comunidade escolar.

A gestão escolar abarca diversas dimensões, entre elas destacam-se a administrativa e pedagógica. Segundo Paro (2005, p. 1) “a administração encontra, na organização, seu próprio objeto de estudo.”. O que nos leva a compreender que uma instituição necessita ser administrada de forma racional para realização de determinados fins. De maneira a caracterizar a gestão administrativa, Lück (2009, p. 106) aponta que, “se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica”.

A gestão administrativa foi por muito tempo o “foco da ação do gestor na escola conservadora” (LÜCK, 2009, p. 106). Neste período de tempo a gestão era fragmentada e o trabalho do diretor era direcionado a busca de recursos para garantir o bom funcionamento da instituição escolar. Deixando, muitas vezes, o trabalho pedagógico em segundo plano.

Para compreender a gestão pedagógica, precisamos questionar sobre qual é o objetivo principal da educação escolar. Essa problematização nos faz refletir que a instituição escolar é um espaço vivo, social e cultural, necessitando ser um lugar de “aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 94).

É evidente que para uma gestão de sucesso na conquista de objetivos e metas, se faz necessário que ela seja bem estruturada, com uma equipe preparada para discutir, refletir e solucionar as diversas demandas emergentes. Os gestores não são os únicos responsáveis pelo processo de organização escolar, é na escola que as interações interpessoais se sobressaem, ela é um sistema de relações humanas e sociais, o que a torna diferente de outras instituições convencionais (LIBÂNEO, 2012).

O enfoque na importância das relações existentes dentro da instituição escolar nos faz tecer uma discussão para além da perspectiva da gestão administrativa e pedagógica, dialogando com outras vertentes, sendo a principal delas a gestão de

peças e para além a gestão do cotidiano escolar que nos faz analisar a efetivação da liderança e da motivação de maneira contextualizada.

Um dos princípios fundamentais para compreender a gestão de pessoas é perceber em qual concepção se enquadra, e é no conceito de gestão participativa fundamentada no princípio da autonomia, excluindo as tomadas de decisão autoritárias, concretizando-se pela participação através da livre escolha e na construção do ambiente escolar (LIBÂNEO, 2012). A gestão de pessoas se faz com todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, tenham autonomia e participem dos processos de decisão.

Para conceituar, Lück (2009, p. 82) afirma que “a gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar.”. São as pessoas que fazem da escola o que ela é, e este processo precisa ser liderado e organizado por uma gestão que compreenda a importância da participação coletiva.

O que nos leva a refletir que todo trabalho se pauta sobre uma ótica cotidiana, é na emergência que as demandas surgem muitas vezes de maneira inesperada e que precisam ser solucionadas. Desta maneira, passamos a conhecer a escola, Lück (2009, p. 129) afirma que “para conhecer uma escola é preciso conhecer seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é.”. Esse cotidiano não pode ser negado, contudo precisa ser analisado, discutido e refletido.

Na forma de orientar o trabalho na instituição, Lück (2009) aponta para o desenvolvimento de talentos com realização das demandas educacionais, orientados pela figura do diretor escolar, em uma liderança denominada pela autora como “mobilizadora”. É sob essa gestão que as demais dimensões se pautam, por esta razão é necessário compreender a importância da motivação para que haja um sucesso escolar.

É importante salientar que “os níveis de motivação tendem a crescer na medida em que se destaca o esforço de todos na construção de uma identidade positiva da escola, tanto entre os participantes da comunidade interna, como da comunidade externa.”. (LÜCK, 2009, p. 85) Percebendo que o gestor coordena, mas ele não é o centro do processo, dentro da pauta de uma gestão participativa é preciso que haja a formação de uma equipe, e que os mesmos adquiram um processo de corresponsabilidade.

Compreendemos que o foco da escola e do processo educativo como um todo é a formação integral do estudante, e para que de fato seja cumprido este objetivo, faz-se necessário um esforço conjunto da comunidade escolar. Com a horizontalidade da gestão, sendo a mesma de forma participativa e democrática, na qual a equipe gestora é a grande motivadora dos seus demais funcionários, assim como líderes que buscam o fazer coletivo partilhando das responsabilidades, desafios e conseqüentemente dos sucessos obtidos pela instituição escolar.

### **A GESTÃO DA ESCOLA: PROGRAMAS, AÇÕES E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA COMUNIDADE ESCOLAR**

A instituição faz parte do Programa de Educação Integral do Governo do Estado de Pernambuco, voltado para o ensino médio, seguindo uma ótica de educação interdimensional que visa o exercício da cidadania e o protagonismo como fundamentais para uma maior autonomia dos estudantes. Com uma perspectiva de gestão descentralizada com o compartilhamento de responsabilidades no processo de tomadas de decisão.

O plano de ações analisado na instituição estava em processo de modificação, mas é perceptível que os projetos estão para além das datas comemorativas vivenciadas por/para toda comunidade escolar. Há uma maior preocupação com o rendimento e desempenho educacional dos estudantes, com projetos voltados para o processo de ensino-aprendizagem.

As ações desenvolvidas permeiam desde a dinâmica do ensino, com formas variadas de desenvolver a aprendizagem buscando o dinamismo e a ludicidade, como também se preocupam com projetos voltados para a formação continuada dos docentes.

### **DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA: POTENCIALIDADES E LIMITES.**

Como em toda instituição escolar é perceptível que as dimensões administrativa e pedagógica se sobressaem, pois são colocadas como centrais no processo de construção de ensino-aprendizagem e de formação humana. Por trás destas dimensões, é imprescindível compreender que a base para o desenvolvimento é a gestão de pessoas. E esta é bem presente na instituição, o princípio de colaboração e responsabilidade está alicerçado sobre contexto escolar.

A gestão de pessoas mesmo presente se torna tão corriqueira, que não é discutida nem avaliada. Há encontros semanais com os professores, a gestão tem uma grande demanda de responsabilidades o que muitas vezes impede o diálogo entre os membros da equipe gestora, por falta de tempo. O que permite que os problemas sejam resolvidos de forma individual, mas de certo modo, tentam ao final dar um feedback aos demais colegas que não participaram da solução.

A escola conta com os conselhos de classe, conselhos de pais, dentre outros e o encontro com os semanais com os docentes. Infelizmente com o curto período de vivência do estágio não conseguimos observar a realização destas reuniões, no entanto, percebemos que nos momentos de intervalos a equipe gestora conseguia articular junto aos docentes as tomadas de decisões mais emergentes.

O fator que se destaca é a divisão das tarefas, na qual os profissionais tem autônima para atuar neste processo de coletividade e corresponsabilidade. Não envolvendo apenas os profissionais, mas aproximando a representação dos pais e a representação estudantil para a tomada de decisões que proporciona um processo educacional de qualidade.

Fazer da escola este lugar de partilha é de extrema importância, pois a educação é construída em um processo democrático que preze uma gestão horizontal e não hierarquizada. Mantendo os sujeitos ativos e participantes e desta forma se alcançará os objetivos efetivos, uma formação integral do sujeito, de verdadeiros cidadãos, alcançando o sucesso escolar.

## **O PROJETO DE INTERVENÇÃO**

O projeto “LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a gestão de pessoas na construção do sucesso escolar” emerge a partir da observação do campo de estágio, como uma proposta que visa às relações interpessoais como fundamentais para o sucesso da instituição escolar.

É notável que a gestão de pessoas é algo que se perpetua no dia a dia da prática escolar, é tão natural que algumas atuações passam a ser muitas vezes “involuntárias”, no entanto é nesse contexto que surge a necessidade de se observar e discutir a gestão de pessoas, pois, assim como afirma Lück (2000) “Educação é processo humano de

relacionamento interpessoal e sobretudo, determinado pela atuação de pessoas”. As pessoas humanizam a educação, elas são os agentes transformadores da área.

A proposta de intervenção tem como objetivo geral analisar e orientar a gestão escolar na liderança e motivação dos outros participantes da comunidade na busca do sucesso escolar. Tendo, desta maneira por objetivos específicos: a) Compreender como se efetiva a liderança e a motivação na instituição; b) Dialogar sobre as possibilidades de motivação junto à gestão escolar; c) Construir um mecanismo de facilitação para o atendimento as necessidades das demandas escolares.

### **RELATANDO A EXPERIÊNCIA DE UM PROJETO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**

O Projeto “LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: a gestão de pessoas na construção do sucesso escolar” vivenciado junto a gestão da Escola de Referência em Ensino Médio Professor Francisco Joaquim de Barros Correia tem como objetivo analisar e orientar a gestão escolar na liderança e motivação dos outros participantes da comunidade na busca do sucesso escolar.

A proposta surgiu a partir das observações do campo, quando levada para dialogo junto à gestão foi acolhida pela mesma. Pois como observada a escola tinha excelentes notas nas avaliações externas, com um histórico crescente de sucesso. O que nos levou a questionar a construção desse processo e quem se tornava responsável por ele.

No primeiro contato com o campo de estágio ficou claro o funcionamento da gestão, a forma como os setores se dividem e a deliberação das funções. Podemos perceber a facilidade em que os membros de toda comunidade escolar encontram para comunicar-se uns com os outros, pois a gestão apresenta prontidão para o atendimento dos mesmos.

Durante a observação, tivemos um tempo de análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Plano de Ações. Neste período em que estava na biblioteca, observamos o gestor revisando o conteúdo com alguns alunos que estavam em período de prova, ele se dispôs quando os alunos afirmaram não compreender o assunto. Quando ele terminou, questionei a sua atitude, perguntando como ele encontrava tempo para auxiliar no estudo dos estudantes. Ele prontamente respondeu, que para ser gestor é

preciso dar conta de todas as áreas, contribuir com todos, assumindo-se como parte responsável no processo de ensino-aprendizagem.

É interessante pensar que nesta instituição há uma gestão horizontal, na qual o processo educativo é responsabilidade de todos e realizado por todos. Não é apenas a nomenclatura democrática que faz da escola um lugar de corresponsabilidade, contudo é a partir das relações interpessoais e do diálogo entre todas as partes constituintes. O que nos fez perceber que o diálogo com os docentes é algo constante, e os momentos de intervalos são proveitosos para discussão, reflexão e conseqüentemente a tomada de decisão.

Foi a partir dessas observações e de um diálogo constante com a gestão que emergiu a necessidade de pensar a gestão de pessoas, como de fato ela se constitui e se efetiva dentro da instituição escolar. Já que a mesma é feita de maneira, muitas vezes, involuntária e imperceptível. Mas está intrínseca em todo o âmbito educacional. A partir desta perspectiva, surgiu a ideia de trabalhar a partir da representação estudantil, o Grupo de Ação Estudantil Barros Correia (GAEBEC).

Colocar os alunos como protagonistas e participantes ativos permite que a articulação seja feita sobre outra ótica, a do estudante. E durante muito tempo essa representação não foi efetiva na instituição, a partir disto em comum acordo com a gestão focamos o trabalho a princípio com o grêmio e logo após com a gestão.

Centrados nos seguintes objetivos, a) Compreender como se efetiva a liderança e a motivação na instituição; b) Dialogar sobre as possibilidades de motivação junto à gestão escolar; c) Construir um mecanismo de facilitação para o atendimento as necessidades das demandas escolares. Com o intuito de conhecer o processo de liderança e motivação que garante o sucesso escolar.

Antes da aplicação do projeto, o mesmo foi entregue a gestão para que eles pudessem conhecê-lo e avalia-lo, de forma que este estivesse alinhado com a visão e os princípios da mesma. Neste processo, houve um pequeno atraso com as datas para o desenvolvimento, pois a escola precisou remarcar devido a alguns contratemplos existentes no calendário.

Na data remarcada, nos encontramos inicialmente com o GAEBEC, tendo como representantes o presidente, vice-presidente e a secretária. No início podemos conversar um pouco sobre a acessibilidade e a aproximação que eles têm com a gestão, pedi pra

que de forma leve compartilhassem como eles avaliavam a motivação e a liderança a partir da gestão escolar.

Em um segundo momento, discutimos sobre o trabalho de representação e como eles lidavam com as demandas estudantis, compreendendo a função do grêmio e da gestão. Desta forma conseguimos construir uma pauta para as reuniões junto aos estudantes, e outra para a equipe gestora. Essas pautas auxiliam na organização do trabalho, como também serve de registro das atividades realizadas, de modo a facilitar e aperfeiçoar a organização das tarefas.

Em nossa conversa houve troca de experiências, as quais puderam sugerir o uso de alguns aplicativos para gerenciar a opinião dos estudantes, já que a escola conta com um grande número de alunos. Desse modo, poderiam realizar pesquisas, obtendo gráficos e tabelas, como também as opiniões dos educandos.

No nosso segundo encontro, o diálogo foi realizado com a gestão, onde apresentamos o material desenvolvido junto ao grêmio e a partir dele pensamos um modo para melhor atendê-los. Como a escola tem funcionamento integral, foi esclarecido que o grêmio pode utilizar-se dos intervalos, e em algum caso mais importante podem procurá-los em outros horários, como por exemplo, as sextas-feiras a tarde quando não há aula, mas a gestão, corpo docente e demais funcionários estão reunidos para a organização da instituição.

Ampliando o olhar da liderança e motivação para além do GAEBEC, questionamos a gestão sobre os momentos junto ao corpo docente. Já que estes são os sujeitos que lidam diretamente com o processo de ensino-aprendizagem, o que faz com que a escola alcance excelentes resultados nas avaliações externas.

A partir deste diálogo, a gestão nos esclarece que o diálogo aberto é a melhor forma de conhecer as potencialidades e dificuldades encontradas pelos docentes. Ser uma gestão que ouve, reflete e toma decisões baseadas no coletivo garante uma maior horizontalidade, democracia, corresponsabilidade e sucesso escolar.

Com isso, a nossa experiência foi pautada em um diálogo constante e construtivo, que muito nos orientou e permitiu analisar a gestão para além do administrativo e pedagógico, nos mostrando os diversos aspectos que a constitui.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A aproximação com o campo de estágio nos fez articular de forma reflexiva teoria e prática, observando como se articula a gestão escolar, dentro de uma perspectiva de liderança e motivação, refletindo como esta garante o sucesso na construção do processo educativo.

É notório que a gestão é ativa e dinâmica, preocupa-se para além do administrativo, tendo foco na formação de cidadãos críticos e participativos. Sendo uma equipe que valoriza o ouvir a opinião dos funcionários e estudantes, e reconhece o outro como parte eficiente do processo. As observações e realização do projeto, juntamente com o apoio de toda gestão foi de suma importância e contribuição para nossa prática pedagógica. Fazendo-nos atentar para as diversas faces de uma gestão, na busca de um trabalho eficiente.

Assim, o estágio foi de grande relevância para uma formação consistente e ampla, nos fazendo ver à construção educativa pela ótica da gestão, suas contribuições, desafios e méritos. Proporcionando um constante exercício da práxis nas tomadas de decisão, na divisão de tarefas pautado na responsabilidade coletiva. Ampliando os horizontes da gestão escolar, e tendo-a como pedra angular para o alcance do sucesso educacional.

## REFERÊNCIAS

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

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo. Cortez, 2012. (4<sup>a</sup> parte – capítulo II – O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática – p. 435-477).

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 13 ed. São Paulo. Cortez, 2005.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – Escola de Referência em Ensino Médio Professor Francisco Joaquim de Barros Correia. 2019.