



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA

SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA, AUTÔNOMA, PARTICIPATIVA E DE QUALIDADE.

Merian Fonseca Batista, Graduada UFAM

Juliana Cativo dos Santos, Graduada UFAM

José Luiz Pereira da Fonseca, Orientador Dr. UFAM

RESUMO

O presente estudo “A importância do gestor escolar na construção de uma escola pública, autônoma, participativa e de qualidade” possibilitou analisar a importância do gestor e os desafios para os dirigentes, frente às mudanças provocadas por um processo de mundialização no qual influenciou no comportamento e no modo de vida das pessoas tornando-se a cada dia um desafio a ser administrado com alto nível de habilidades intrínsecas ao indivíduo pretendo de ser gestor das instituições. Trata-se de um estudo bibliográfico analisado a partir de vários autores com abordagem qualitativa de caráter fenomenológico. Este trabalho evidencia a importância de compreender o papel que o gestor de escola pública e seu desempenho na construção de uma gestão autônoma, participativa e que caminhe em busca da qualidade do processo ensino aprendizagem dos alunos e alunas integrantes da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão, democrática, Formação, Escola Pública.

INTRODUÇÃO

Este estudo analisou a importância do gestor e sua qualificação ao provimento do cargo de gestor de escola pública, traçado juntamente com os seguintes objetivos específicos: refletir criteriosamente sobre o processo de escolha dos gestores de instituições educacionais públicas e suas implicações na construção de um ensino de qualidade; caracterizar de forma sistemática a função dos gestores frente às novas exigências educacionais do século XXI e evidenciar a importância da formação permanente em serviço dos gestores escolares para a efetiva qualidade da gestão e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade da educação ofertada à sociedade brasileira.

Esta pesquisa foi desenvolvida através de uma pesquisa bibliográfica, com uma análise documental de abordagem qualitativa. A partir deste ponto com base em documentos publicados sobre o tema foi dado início a uma reflexão aprofundada sobre o estudo abordado.



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

Além desta introdução e das considerações finais este estudo está dividido em três partes cuja primeira refere-se à teoria clássica da administração, destacando os seus teóricos, suas concepções na forma da administração empresarial a qual teve influência nos princípios da administração escolar.

Na segunda parte há uma discussão sobre competências, fundamentações, e princípios da gestão escolar discutindo ainda a função do gestor, sua formação e visão de trabalho em equipe; e finalmente na terceira parte, trata-se da gestão democrática participativa na escola, sua influência e perspectiva de melhorar a forma de gerir nas escolas públicas apresentadas através de uma possível estrutura democrática.

TEORIA ADMINISTRATIVA CLÁSSICA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO ESCOLAR

A sociedade é administrada por organizações formadas por pessoas que planejam, e administram recursos de várias categorias que envolvem estratégias e estabelecem metas executadas gradativamente para alcançar objetivos de trabalho. A administração segundo Maximiano (2008, p. 5) “(...) é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos (...) abrangendo cinco tipos principais de decisões (...) planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

No século XX as teorias administrativas evoluíram muito, dando grande contribuição aos sistemas de ensino e a administração de suas escolas. A escola clássica de administração é sem dúvida a que mais contribuiu com a gestão de escolas.

Esta escola surge em meio à revolução industrial a qual pode ser resumida em dois fatores, segundo Chiavenato (1929, p. 41) “(...) o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando gradativa complexidade na sua administração (...), a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no intuito de obter melhores rendimentos dos recursos (...)”. A qual focalizava somente ao capital. Dentre esses movimentos surge três que serão apresentados a seguir através de seus representantes e suas concepções:

Taylor defende a ideia de estabelecer o controle do trabalho como essencial para a gerência, em que apenas um trabalhador será responsável pelo planejamento das atividades, esta forma de administrar fez com que houvesse um controle maior sobre os trabalhadores. Com ênfase



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

nas tarefas desenvolvidas pelos operários, Chiavenato (1929) afirma que “a organização do trabalho segundo Taylor deve ser estudada e tratada cientificamente e não empiricamente”. Nesse momento a estrutura de administração define-se como organização capitalista empresarial em que a produção, supervisão, e padronização estabeleçam-se como o método eficaz e eficiente de trabalho.

Em outro contexto, Fayol apresenta um modelo de administração com princípios voltados à divisão do trabalho, com: “autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos direitos individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade” Hora (1994, p. 34). Este modelo segue um padrão capitalista ao qual se vincula, somente, a produtividades que gerem acúmulo de capital e hierarquização de poder.

Outra escola de administração, conhecida como administração burocrática tem como representante Max Weber que intensifica e reforça a separação entre planejamento e execução e ainda, segundo Hora (1994) há uma intensa dominação do capital sobre o trabalho com sua extensão a todos os níveis das atividades humanas. Significa dizer então que a escola e conseqüentemente sua forma de ser administrada também está ligada e esse padrão de gerenciamento, isto é, produzir com o mínimo de recursos sem contrapor a eficiência econômica.

A partir disto os pressupostos dessas teorias administrativas influenciaram os processos educativos e sua forma de gestar as escolas, neste início exigiam-se atitudes separadas por funções com o cumprimento de horário e discutir o mínimo possível obedecendo a uma hierarquia criada pela própria instituição. No discurso de José Querino Ribeiro (1978 apud Hora 1994, p.59) o qual foi um dos primeiros teóricos da administração escolar brasileira, destaca que:

A complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de administração em que o estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudo de administração pública ou privada, a escola teve apenas que adaptá-la à sua realidade. Assim, a administração escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração.



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

Pôde-se perceber é que a administração escolar sofreu influencias fortes da administração empresarial e suas teorias administrativas, como o processo de execução de tarefas; produção em quantidades de aprovação de alunos e finalmente o papel designado ao gestor da escola como único responsável pelo funcionamento da escola, tanto em partes administrativas quanto pedagógicas, esta última é confundida como sendo somente o papel do gestor, no entanto na organização da escola todos devem participar do processo tanto de discussão, reflexão e ação dos processos administrativos na escola.

O principal papel do gestor dentro de uma instituição de ensino é desempenhar o saber-fazer pedagógico propondo projetos e decidir coletivamente. Durante esse processo deve-se primeiramente, planejar, pois Segundo Vieira (2002, p.89) “É tarefa de o líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso. É preciso (...) manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.” O planejamento nesse caso é indispensável, pois é a partir da reflexão do sujeito quanto à necessidade de mudança que se faz necessária essa prática para ter consciência de buscar formas e soluções aos problemas da escola. Segundo Hora (1994, p.41):

A identificação da escola como um sistema social aberto, classificada de acordo com sua função na sociedade e a adoção de nomenclatura da informática, representada pelos termos input (entrada), output (saída), processo, produto, feedback (realimentação) resulta na afirmação da racionalidade, na medida em que favorece a centralização das decisões no intuito de torna-las técnicas, a partir da lógica da razão científica, em que a interferência do subjetivismo e, portanto, dos valores não é permitida, ocultando o caráter seletivo do modelo e a não neutralidade como pretende.

Estas concepções estão presentes nas práticas atuais de administração escolar, relativas às novas concepções atribuídas tanto à função social da escola quanto a atribuição nas discussões relacionadas a educação.

O administrador escolar deve proporcionar aos demais funcionários uma liderança política e pedagógica sem perder o foco técnico da administração ele então contará com algumas possibilidades e uma delas é segundo Hora (1994) o projeto político pedagógico que é o instrumento que mobiliza toda a comunidade escolar em torno de um grande movimento que visa à transformação da escola em um trabalho que identifique as condições reais da escola e



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

condições ideais de trabalho para todos. Esta possibilidade exerce uma perspectiva de construção coletiva, ou seja, exige toda uma mobilização por parte da comunidade escolar, realizando um trabalho administrativo mais elaborado.

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAÇÕES E PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR.

A escola não deve ser administrada como uma empresa, pois o processo pedagógico é diferenciado por se tratar de pessoas e não de recursos materiais. A gestão escolar tem com o principal destaque o gestor, responsável pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola. Ela é também diretamente formada por assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Neste contexto todos devem trabalhar em conjunto sem sobrecarregar funções e tentar participar conjuntamente de todas as atividades desenvolvidas na escola.

O gestor deve zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. “A primeira necessidade de um diretor é saber prever, planejar e organizar. Depois de planejar vêm os problemas da organização, avaliação de funções, terminação de plano, execução de plano” (Leão, 1953, p. 135).

Esses desafios devem ser sanados através de formação e trabalho em equipe como forma de conhecer os seus deveres e suas respectivas funções.

As discussões a respeito de necessidades existentes nos setores da instituição de ensino sejam na sala de aula ou na escola, normalmente são assuntos tratados em reuniões, mas o que normalmente não se comentam são assuntos relacionados ao Projeto Político Pedagógico (PPP). As reuniões acontecem com pouca participação na qual diz respeito às discussões sobre planos e projetos. Segundo Luck (2009), O gestor deve ter uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção da gestão democrática. A LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n° 9.394/96, garante essa gestão democrática, condicionando a melhoria e eficiência da qualidade do sistema educacional brasileiro.



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

O gestor escolar deve acompanhar a participação; verificar as necessidades durante a elaboração das metas no processo de planejamento e execução é ter uma visão ampla disponibilizando meios e recursos, para que haja o envolvimento de todos é a partir dessas reflexões que o gestor irá conhecer melhor sua clientela e atuar de forma condizente com a realidade do aluno respeitando suas especificidades.

A competência sociopolítica define o talento do administrador da educação para perceber o ambiente externo e sua influência sobre o sistema educacional e seus participantes, e a habilidade de adotar uma estratégia de ação para a efetiva satisfação das necessidades e demandas sociais e políticas do sistema educacional e a competência pedagógica do administrador da educação reflete sua capacidade para formular objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos eficazes para a sua consecução. Finalmente, a competência econômica do administrador da educação refere-se à sua eficiência para aperfeiçoar a captação e utilização dos recursos e elementos técnicos e racionais a serviço dos objetivos do sistema educacional. (Sander, 1981, p. 51-52).

A administração escolar está focada na participação, pois considera o envolvimento do líder com demais funcionários para executar as ações efetivas para o pleno exercício de seu trabalho envolvendo políticas educacionais, os desafios apresentados pela sociedade e os próprios desafios diários da escola.

O que o gestor dentre várias concepções deve se atentar é focar em conhecimentos envolvendo a Constituição federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino, e ainda segundo Luck (2009) deve-se ter conhecimento em Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município, instrumentos normativos e executivos de seu sistema e de rede de ensino, estatuto da criança e do adolescente, concepções teórico-metodológicas consistentes com a promoção de educação para a formação do cidadão como sujeito autônomo, participativo e capaz de posicionar-se criticamente diante de desafios e resolvê-los e ainda ser conhecedor da problemática sociocultural de seu tempo, seu país, estado, município e comunidade em uma sociedade global, tecnológica e centrada no conhecimento, natureza humana e seu processo de desenvolvimento, nas sucessivas etapas de vida e em relação aos seus desafios.

A partir disso, pode se considerar que o indivíduo deve adquirir essas competências existentes por serem transformadoras da organização escolar transpostas em conjunto a partir de suas



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

reflexões e ações durante o processo de discussão resultando no envolvimento da equipe e conscientização quanto à função do gestor garantindo autonomia no seu e no trabalho dos demais membros da escola basta o líder propor e promover a interação entre todos para se alcançar a meta de uma gestão democrática e participativa.

Assim, tais discussões não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas a própria sociedade cobra que faça diferente. Todavia, hoje a escola se encontra no centro das atenções sociais por se constituir num grande valor estratégico para o desenvolvimento qualitativo social, desvelando uma melhoria na qualidade de vida das pessoas. Daí a exigência na forma de administrar as instituições de ensino por se tratar de um estabelecimento em que opiniões e discussões são expostas para sanar as dificuldades da sociedade

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA

O modelo democrático e participativo estabelece objetivos, formas e organização para se articular juntamente com os recursos humanos da escola dentro das possibilidades de melhoria de administração da instituição de ensino. Estudos e pesquisas realizadas neste campo apontam para adoção de um modelo mais participativo, isto é, a realização de eleições diretas e/ou elaboração, por pessoas competentes e qualificadas para tal, de critérios técnicos e específicos para o provimento de cargo do diretor escolar.

Estas eleições serviriam como um pontapé inicial para a administração democrática participativa. Neste sentido, é coerente citar que tais modelos ou outros critérios a serem construídos e adotados assegurarão aos gestores de escolas públicas, uma autonomia mais ampla e mais consistente para tomada de decisões, e conseqüentemente, irá promover uma educação que prime efetivamente pela qualidade e o atendimento a todos os cidadãos necessitados desse serviço.

Por conseguinte, é importante que a pessoa ocupante do cargo seja portador de uma visão compartilhada, com seus colaboradores e com a comunidade do qual a instituição de ensino está inserida, de modo que se sintam corresponsáveis pelo processo de tomada de decisões e participem de forma consciente do gerenciamento escolar.

Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para estes profissionais de escolas públicas seja desencadeada e implantada permanentemente nos cursos, com o intuito



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

de proporcioná-los conhecimentos e habilidades específicas na qual refletirão no cargo e na admiração da administração pública de nosso país.

ESTRUTURA DEMOCRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR

A sociedade exige uma escola formadora de cidadãos reflexivos e críticos com uma educação igualitária com respeito aos direitos de cada um e que não seja excludente. Para isso acontecer é necessário apresentar uma estrutura democrática. Esta existente em partes nas escolas públicas de Parintins no estado do Amazonas.

As escolas estaduais seguem um regimento voltado aos gestores o Regimento Geral das Escolas da Rede Estadual de Ensino do Amazonas (RGEE/AM) cujo artigo 140 estabelece que os gestores sejam indicados pela autoridade competente, submetido a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais: mérito; competência técnica; probidade administrativa; liderança junto à comunidade escolar; disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à escola, durante o seu período de gestão.

Este documento informa ainda os compromissos que o gestor deve promover dentro da escola articulando com a execução, elaboração e avaliação no cumprimento do plano de gestão escolar em conjunto com os órgãos e instituições da escola. Por isso. Todos os gestores do município de Parintins Amazonas são conhecedores deste documento onde especifica detalhadamente sua função e como deve atuar na instituição, no entanto o sistema educacional não adota nenhuma forma de eleição ou concurso por serem respaldados neste documento.

No Artigo 142. Trata da nomeação do gestor a direção da escola pelo secretário de estado da educação através do ato administrativo próprio. Isto inviabiliza a educação democrática, pois o sistema já inicia o processo de inserção deste profissional por indicação sem utilizar nenhum meio democrático para o provimento do cargo. No entanto esse processo deveria acontecer como forma de incentivo à comunidade escolar tanto na participação quanto no conhecimento de seus dirigentes.

O que ocorre é a ideia de descentralização, de autonomia das escolas pública, coloca-se hoje no conjunto de argumentos que reforça a tese da revisão do papel do Estado, para com nossa sociedade, argumentos estes sustentados na formulação de novas propostas de políticas



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL
30 de julho a 01 de agosto de 2014

públicas e reorganização da administração dos sistemas de ensino e da gestão das escolas públicas do país.

“A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico” (Libâneo, Oliveira e Toschi, p. 333, 2008). Assim as escolas podem atuar livremente tomando decisões precisas utilizando-se das estruturas da gestão democrática.

O gestor deve trabalhar democraticamente com a comunidade escolar, através do próprio Projeto político-Pedagógico (PPP) conselhos escolares, Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC). Para atuarem na construção e realização de projetos cuja meta designa-se a uma boa administração, ao bom desempenho do professor e ao desenvolvimento do aluno, do professor, melhorando a qualidade de ensino oferecido na escola visando à autonomia.

Nas escolas da rede pública estadual de ensino em Parintins é comum ter Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC), como forma de trazer principalmente os pais para elaboração de estratégias com o intuito para, melhorar o ensino e apresentar aos pais as necessidades da escola e discutirem o que pode ser melhorado. Este tipo de instrumento é viável para se discutir os problemas e sucessos da escola e atua ainda como fiscalizador de recursos atribuídos a escola.

Outro ponto para se discutir são os conselhos escolares e a participação dos membros da instituição conforme a LDB, no artigo 14, II. O conselho escolar, segundo Paro (1996, Ciseski e Romão, 1997 apud Libâneo, Oliveira e Toschi 2008) em alguns lugares, é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder. Normalmente esse conselho é eleito no início do ano, e sua formação é por professores especialistas, pais, alunos, funcionários.

Estes são relevantes para a escola por trazerem todos os membros da escola na discussão de projetos de natureza administrativa e pedagógica no qual promoverá um conhecimento e uma interação perspicaz na elaboração, reivindicação e propor discussões mais centralizadas no que diz respeito à tomada de decisões na escola.

Outro ponto a ser discutido é o planejamento no qual se designa como o primeiro passo para a gestão democrática por proporcionar discussões e reflexões, e ideais da instituição esse planejamento requer a presença de todos por proporcionar a troca de experiências, opiniões,



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

expondo das necessidades do trabalho administrativa ou pedagógica. Segundo Hora (1994, p. 47) o planejamento propõe o envolvimento de:

(...) diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com o poder de decisão, estabelecerão uma política para sua instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve está em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais.

Esse mecanismo exige respeito a opiniões por estar vinculado a sujeitos pensantes da sociedade que refletem e atuam na escola. Então somente assim chegará a concretização do real valor da educação, da função de seus respectivos e dirigentes e principalmente que as pessoas que necessitam da instituição possam conhecer a melhor forma de intervir no processo, utilizando meios legais que o representem.

Conforme mencionado anteriormente, o planejamento torna-se mais eficaz quanto melhor desenvolvido se estiver de acordo com o contexto para condizer com as ações a serem promovidas, só assim poderá ocorrer a articulações para o desdobramento dessas ações. No entanto, vale ressaltar que o plano não garante a prática irá depender dos membros envolvidos nesse processo e através desse planejamento será possível, Segundo Hora (1994. P. 53):

(...) elaborar o projeto político-pedagógico de uma escola significa mobilizar toda a comunidade escolar em torno de um grande movimento que vise à transformação global da escola: um trabalho que identifique as condições reais da escola e, também, as condições ideais de trabalho para todos.

Este garante nos primeiro momento discussões ao qual serão realizadas entre todos, mas a escola deve estar sempre de olho no contexto onde ela está inserida para promover um projeto que atenda a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados houve um entendimento mais profundo sobre a atuação do gestor frente às novas conjunturas sociais ao qual se destina a formar cidadãos reflexivos e



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

críticos preparados para atuarem na sociedade independentemente do seu modo de vida. Houve um intenso processo administrativo que perdurou durante muito tempo nas empresas capitalistas o qual influenciou o modo na administração escolar. No entanto as empresas normalmente trabalhavam em meio a máquinas o que vai contra os princípios da educação.

A administração escolar sofreu grandes transformações no modo de executar suas ações e de atuar na sua área por envolver-se com vários tipos de pessoas e conhecimentos diferenciados. Ainda existem, em partes, influencia hoje das teorias administrativas o que acarretou poucas mudanças durante todo esse processo tanto na sociedade, como na educação principalmente no que diz respeito ao modo de administrar os centros escolares.

Os resquícios dessa administração ainda estão presentes no dia de hoje nas escolas públicas por apresentar características de planejar sem ouvir a opinião do outro e/ou preocupar-se somente com a quantidade de índices que a escola consegue sem se preocupar com a qualidade da educação que está sendo oferecida. “Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições (...) a pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época” (GADOTTI, ROMÃO 2001, p. 35) é cabível afirmar que há contradições e que a escola deve superara-las para atender as novas exigências e servir com qualidade a sociedade.

Nessa perspectiva a gestão escolar deve promover uma administração mais participativa para conseguir articular com todos os membros da comunidade escolar.

O planejamento é de início um principal aliado por mostrar um processo reflexivo e interativo que envolve todos, e ao mesmo tempo possibilita a oportunidade de avaliar e ao mesmo tempo ser avaliado.

Administrar com competência é necessário para fazer um trabalho articulado com os acontecimentos atuais e inovadores em um campo específico que envolva o gerenciamento tanto de pessoas quanto de materiais, garantindo a necessária credibilidade das ações previamente propostas através do planejamento almejado em seus objetivos.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **LDB** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96. Brasília: 1996.



VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA

SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola: Princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001.

HELOÍSA, Luck. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas. SP: Papyrus, 1994.

LEÃO, Antônio Carneiro. 1953. **Introdução à administração escolar**. 3ª. Edição. São Paulo: Cia. Editora Nacional.

LIBÂNEO, José, OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6. Ed. Cortez. 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

SANDER, Benno. 1981. **Administração da Educação no Brasil: evolução do conhecimento**. Brasília: ANPAE/Edições UFC.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13.a ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP e A, 2002