

A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE

Scheila Simone Secretti ¹
Catiani Renata Salvati ²

RESUMO

O presente artigo busca a compreensão sobre a gestão escolar e apresenta o tema “As competências da equipe gestora na escola contemporânea” tratando a gestão democrática na organização escolar e no trabalho pedagógico com perspectivas que avançam para além das narrativas das subjetividades, também aborda a organização e o funcionamento do trabalho conjunto da equipe diretiva da escola, desencadeando um produto de relações sociais, históricas e culturais que buscam uma educação cidadã. Ele é resultado de uma pesquisa bibliográfica, trazendo referências teóricas de vários autores que colaboram com suas produções para a melhoria da educação, ou seja, contribuem para a compreensão e direcionamento dos processos educacionais que toda instituição deve desenvolver com sua comunidade escolar. Além disso, esclarece a finalidade da equipe gestora escolar, bem como, suas relações teóricas e práticas no dia-a-dia da escola, evidenciando a relevância na organização escolar que busca a melhoria da qualidade de ensino. Busca também, fortalecer em cada sujeito, o espírito cidadão, instigando a participação, a crítica e a autonomia necessária para a construção coletiva de uma escola mais significativa para todos.

Palavras-chave: Equipe gestora. Trabalho Pedagógico. Gestão democrática. Conselhos Escolares. Participação.

INTRODUÇÃO

Estamos sempre sendo determinados pela relação sócio-econômica-cultural que nos rodeia. A escola como espaço de formação e representação social, está inserida neste contexto. Por isso é necessário rever constantemente a organização de cada instituição escolar para buscar a melhoria da qualidade de ensino. É necessário aos gestores escolares adquirir conhecimentos, competências e mostrar trabalho, obtendo conseqüentemente, respeito e consideração da comunidade escolar como um todo. Assim, a relevância deste assunto justifica a presente pesquisa, contextualizando historicamente a escola e a gestão do trabalho pedagógico na escola. O objetivo desta pesquisa é ampliar a compreensão sobre as atribuições da equipe diretiva escolar, capazes de contemplar as questões da escola e da educação na contemporaneidade.

¹ Especialista em Metodologia do Ensino da Arte e Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão e Orientação Escolar pela FACINTER. Licenciada em Artes Visuais pela UNIJUI. Coordenadora de Polo da UAB - Universidade Aberta do Brasil no Polo Regional de Educação de Sobradinho- RS. scheilasecretti@yahoo.com

² Professora orientadora: Mestre em educação. Licenciada em História pela UNISC. Tutora Presencial no Polo EaD de Sobradinho do Curso de Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS Litoral Norte. catianirs@gmail.com

METODOLOGIA

Este artigo de revisão bibliográfica está organizado em três subtítulos visando aprofundar os conhecimentos sobre a organização da escola e do trabalho pedagógico, pesquisando e descrevendo quais são os conhecimentos que o gestor escolar deve dominar para organizar eficientemente seu local de trabalho de forma a alcançar resultados positivos no processo ensino-aprendizagem.

DESENVOLVIMENTO

A função da escola nos dias atuais, com tantas mudanças no mundo do trabalho e da tecnologia, com o avanço do conhecimento e da informação, produz novas perspectivas para a educação e para a gestão escolar. A economia e a disponibilidade de informações modificam a sociedade, tornando-a mais complexa, buscando mais e mais saberes, conhecimentos e relações. O contexto no qual a escola está inserida exige adaptações no trabalho pedagógico e na organização escolar, desencadeando uma nova realidade ao trabalho dos profissionais no cotidiano escolar. Ferreira (2009, p. 64) salienta que

Sempre que a sociedade se defronta com mudanças significativas em suas bases econômicas, sociais e tecnológicas, novas atribuições passaram a ser exigidas da escola, da educação e da sua gestão. Consequentemente, também sua função social necessita ser revista, seus limites e possibilidades questionadas, pois a escola e diversas formas de se fazer educação estão inseridas na chamada “sociedade global”, também considerada “sociedade do conhecimento”, onde as violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e nas relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores a toda a humanidade e, consequentemente, exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização da gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação.

Os cursos de formação para professores foram criados a partir de 1850 e em 1939 foi criado o Curso de Pedagogia, com objetivo de formar “bacharéis”, que seriam os técnicos em educação e os “licenciados” que seriam os responsáveis pela formação dos professores.

Urbanetz e Silva (2008, p. 30) explicam que

Organizou-se a escola pública (princípio iluminista) e, com a divisão do trabalho produtivo, passou a haver a necessidade de profissionais que não apenas ministrassem aulas, como também supervisionassem e organizassem esse trabalho. Dessa forma, iniciou-se a trajetória dos pedagogos.

O trabalho dos pedagogos nas atividades de gestão escolar era realizado de forma administrativa apenas. Wittman (2010, p. 154) nos esclarece que

Durante muito tempo viu-se a educação como um campo de aplicação das teorias e técnicas da *teoria geral de administração*. Nessa concepção, a gestão da educação era apenas mais um campo da gerência, aplicando as regras gerais de planejamento, gerenciamento e avaliação. A própria formação na habilitação em administração escolar tinha como base teórica a *teoria geral de administração aplicada à educação* e como conteúdos complementares aspectos considerados válidos para administração de empresas.

A década de 60 foi política, econômica e socialmente efervescente, provocando grandes demandas em torno da educação escolar. A formação do técnico em educação, ou seja, do supervisor escolar e do orientador educacional, “dentro da perspectiva de separação total entre os profissionais que „pensam“ a educação, considerados como técnicos, e os profissionais que „fazem“ a educação, ou seja, os professores” (URBANETZ & SILVA, 2008, p. 41 – 42), cada qual com sua função específica, contribuíram para a fragmentação do trabalho escolar.

Foi assim que, ao final dos anos 1960 e início dos anos 1970, ampliada a divisão do trabalho no interior da escola, quase ocorreu à perda da especificidade da profissão, pois o professor passou a ser um executor e aplicador dos instrumentais da aprendizagem. Nessa época, o supervisor escolar e o orientador educacional apareciam como os gerentes responsáveis pelo processo educativo, cada um, é claro, dentro da sua especificidade (URBANETZ & SILVA, 2008, p. 41 – 42).

A supervisão escolar exercia a tarefa de uma força disciplinadora, que inspecionava, reprimia e monitorava o trabalho docente. Já, a função da orientação educacional surgiu da necessidade de especialização e organização do trabalho. “Sua linha mestra, o „aconselhamento“, visava direcionar as crianças e jovens ao mundo do trabalho de maneira adequada e „conformada“” (URBANETZ & SILVA, 2008, p. 43).

Na década de 70, o papel da escola e de seus profissionais foi discutido, percebendo a necessidade da formação do profissional de educação, que refletisse a unidade do trabalho pedagógico vivenciado na escola. Assim, desde a formação e função fragmentada até a definição de papéis específicos e a formação generalista, chegou-se a um trabalho articulado e à formação do profissional então designado como “pedagogo” para realizar um trabalho unitário. Esse pedagogo deve ter uma sólida formação teórica, um compromisso político e o

conhecimento da sociedade escolar. “É um profissional que, aliado ao professor, enfrenta alguns desafios que a realidade impõe” (URBANETZ & SILVA, 2008, p. 45).

Na década de 80, após a ditadura e Constituição de 1988 que determinou a gestão democrática do ensino público, foram criados os Conselhos escolares, devido ao fortalecimento dos conselhos estaduais e municipais de educação com a finalidade de propiciar espaços de participação em todos os níveis da prática educacional, visando assim, buscar um ensino de qualidade social. O diretor passou a coordenar e incentivar a participação da comunidade no interior da escola, porém

Essa coordenação exige o compartilhamento dos segmentos envolvidos na equipe gestora e exige o envolvimento de toda comunidade em órgãos colegiados. No entanto, para a efetiva realização desse pressuposto, há uma perspectiva que deve ser considerada pela equipe gestora. Ou seja, seguir como princípio básico para as práticas em gestão escolar o cumprimento das funções fundamentais da escola, tanto a função social e política (garantindo a relevância e o significado histórico-social das atividades da escola) como a função pedagógica (garantindo a unidade e a integração de tudo o que se faz na escola) (WITTMANN, 2010, p. 129).

Então, chegou-se a um trabalho articulado com formação do profissional designado como “pedagogo” para realizar um trabalho complexo e abrangente dentro da escola. Neste sentido, é necessário que haja em cada escola, profissionais qualificados e competentes para trabalhar em equipe juntamente com o pedagogo, com a finalidade de organizar o ambiente educacional, pois, segundo Urbanetz & Silva (2008, p. 55)

Na organização escolar atual, o pedagogo passou a ser o organizador do processo educativo, superando a dicotomização entre atender crianças (orientador educacional) ou atender professores (supervisor escolar). É ele quem, de maneira bem flexível, vai dando conta desse processo, articulando as relações humanas dentro da escola.

Assim, desde o fim do regime militar, as articulações do trabalho pedagógico do supervisor e do orientador educacional alteraram-se a partir das lutas sociais pela democratização. A orientação educacional e a supervisão escolar, juntamente com as outras habilitações e funções da escola, passaram da postura técnica especializada dos profissionais ao compromisso político. Segundo Urbanetz (2008, p. 81),

Com o fim da ditadura em nosso país e o início do regime democrático, a sociedade passou a eleger seus representantes e, paralelamente, as escolas passaram a ter eleição para diretor. Economicamente, no mundo do trabalho, entramos no modelo toyotista e, nas escolas, passamos do especialista em supervisão e orientação para o pedagogo.

As mudanças sociais, econômicas e governamentais desencadearam mudanças na organização do trabalho escolar também. “A instituição escolar, da forma como a conhecemos hoje, é bastante recente na história da humanidade e se constitui como tal a partir da consolidação da sociedade industrial e urbana moderna” (BRUEL, 2010, p. 21).

Buscando fundamentação legal sobre a gestão escolar, encontramos subsídios na própria Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB – Lei 9.394/96) que determinam que o ensino público seja ministrado com base na gestão democrática, e “Ainda que as escolas possam ser diferenciadas, as bases de seu funcionamento convergem e as unificam, imersas que estão, em complexos mecanismos administrativos” (CERVI, 2008, p. 18) devem ser geridas de acordo com suas peculiaridades e através da participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola e da participação das comunidades escolares em conselhos escolares. De acordo com Witmann (2010, p. 133)

A gestão escolar, em nível institucional, demanda uma equipe gestora para coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do projeto-político-pedagógico. As diferentes tarefas para garantir a orquestração do conjunto e a relevância do que se faz na escola demandam uma coordenação plural. A “direção” da escola centrada numa pessoa corre o risco de dificultar o assumir coletivo.

O trabalho integrado dos profissionais da educação com a equipe gestora escolar é responsável por proporcionar a articulação entre escola e família, assumindo o compromisso coletivo. “A participação popular passa, então a ser componente de um projeto alternativo de transformação do poder público conjugando ações transformadoras em dois níveis: no poder público governamental e na sociedade civil” (FERREIRA, 2009, p. 44). Assim, cabe a todos a tarefa de contribuir para a aproximação entre as duas, planejando momentos culturais em que a família possa estar presente, junto com seus filhos na escola, além de servir de elo entre a situação escolar do aluno e a família, sempre visando a contribuir para que o aluno possa aprender significativamente.

Assim, compete ao Pedagogo nas funções de orientador e supervisor, juntamente com o diretor, liderar o grupo escolar com eficiência, proporcionando condições para que os educadores que ali trabalham possam rever a sua atuação e ter o apoio da equipe diretiva nas questões problemáticas do processo de ensino-aprendizagem, trabalhando em parceria para melhorar a situação, pois, como destaca Libâneo (2004, p. 104) “o funcionamento e a eficácia

da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica” e salienta que

Cabe também aos mesmos, o recebimento e integração de novos professores e outros profissionais, a promoção da formação continuada dos professores, e principalmente, a necessária adequação da escola para se tornar inclusiva e de qualidade.

Wittmann (2010, p. 40) acrescenta ainda que

A função da escola, no trabalho de garantir educação básica de qualidade a todos os cidadãos, não se realiza sem que haja um trabalho compartilhado e, portanto, uma gestão democrática. A escola é o espaço social especializado da formação humana. Essa formação implica, na sua essencialidade, respeito à diferença, autonomia e partilha na construção humana.

A escola na coordenação do diretor e dos pedagogos, deve elaborar e executar juntamente com a comunidade escolar, sua proposta pedagógica, prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento e criar processos de integração da sociedade com a escola, por intermédio de conselhos escolares ou equivalentes. Este planejamento escolar é o processo que abrange a elaboração de planos, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico, do regimento interno, a organização do currículo, dos tempos e espaços de trabalho, dos processos de gestão escolar, da formação e funcionamento dos conselhos e todas as ações necessárias para alcançar os objetivos da educação escolar. “Observamos, assim, a existência de duas dimensões nos processos de planejamento educacional: a técnico-científica e, a outra, político-pedagógica, que se complementam e se apresentam como indissociáveis” (BRUEL, 2010, p. 45).

Juntamente com a direção escolar, os órgãos colegiados de importante atividade dentro da escola são o Conselho Escolar ou Conselho Deliberativo, a APP – Associação de Pais e Professores ou APM – Associação de Pais e Mestres, os conselhos de classe; os grêmios estudantis ou outras formas de organização estudantis. Wittmann (2010, p. 103) afirma que

Os órgãos colegiados, com a contribuição dos pais e de representantes das organizações da comunidade, têm um papel importante na elaboração, execução e avaliação da proposta pedagógico-didática da escola. A corresponsabilidade gestora se expressa pelo assumir coletivo institucionalizado.

A avaliação institucional da escola também é imprescindível e tem por objetivo primordial, rever e aperfeiçoar todo o trabalho pedagógico e administrativo que está sendo

(83) 3322.3222

contato@joinbr.com.br

www.joinbr.com.br

realizado, fazendo reflexões e adaptações para promover a melhoria da qualidade nas atividades pedagógicas e administrativas do ambiente escolar, conhecendo por meio do diagnóstico como tudo se relaciona no interior de cada instituição, buscando a integração entre a teoria das leis e a prática no cotidiano escolar, uma vez que “A distância entre o discurso e a prática é muito forte em avaliação” (HOFFMANN, 1998, p. 36).

Assim, o Projeto Político-Pedagógico de cada escola deve ser o instrumento que define o tipo de cidadão e a qualidade de educação que se pretende alcançar, estabelecendo as metas necessárias. Ou seja, é preciso observar, analisar, avaliar o ambiente escolar e político da sociedade onde estamos inseridos, para então, participar da gestão democrática e contribuir para o processo educacional. De acordo com Ferreira (2009, p. 14)

[...] percebe-se que o projeto que se constrói na escola é um projeto que é político porque forma o cidadão e é pedagógico porque se rege pelas ciências da educação e suas decorrentes formas metodológicas de fazer pedagogia. Constitui-se em algo muito sério, para ser projetado em função de um futuro “fazer” na escola, que é um fazer humano, de gente humana, objetivando torná-los mais humanos.

A integração da escola com as famílias e com a comunidade escolar fortalece a identidade dos seus agentes e promovem à educação ética, a cidadania, as práticas de inclusão social e amplia a visão crítica sobre questões do cotidiano no tempo e no espaço. Ou seja, a escola é o espaço de transformação social por envolver sociedade e educação.

Para concretizar os objetivos educacionais, é preciso que exista na escola, o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos; gestores; pedagogos; professores; funcionários; pais e alunos devem caminhar juntos. A qualidade da educação não pode ser resultado apenas do trabalho do diretor, bem como afirma Julia Priolli (novaescola@atleitor.com.br, 2008)

Hoje, na avaliação de secretarias municipais e estaduais, institutos de formação, universidades e do próprio Ministério da Educação, o diretor é a figura central para promover esse ganho de qualidade de que a Educação brasileira tanto necessita. E, da mesma forma que seu papel é importante, sua rotina está cada vez mais complexa. Ele deve, cotidianamente, dar conta de diferentes “gestões”: do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com a Secretaria de Educação e das relações interpessoais (com funcionários, professores, famílias). Tudo isso, com um objetivo maior, que, se não é novo, ganhou uma importância que parecia um pouco esquecida nos últimos tempos: a aprendizagem dos alunos.

Os maiores desafios que a equipe gestora enfrenta é compreender a complexidade da realidade em suas múltiplas determinações, para agir de forma consciente, conhecendo os limites e suas possibilidades de atuação na comunidade escolar onde trabalha. Por isso, segundo Urbanetz & Silva (2008, p. 73) é necessário e importante que o profissional da gestão escolar tenha perfil de “pedagogo/professor: uma pessoa ética, realizada profissionalmente, com atuação prática no interior da sala de aula, da escola e da sociedade e participação nas associações da categoria”.

Assim, os gestores devem ter o compromisso de planejar com responsabilidade a forma de gastar com materiais e como controlar as despesas na escola, evitando a má gestão dos recursos financeiros. Por sua vez, “O gestor é o ordenador de despesas e, como tal, a pessoa responsável pelo controle de pagamento, assumindo a responsabilidade administrativa nos atos e movimentações financeiras da escola” (CASTRO, 2008, p. 154). Porém, ao assumir a função, o gestor escolar precisa estar ciente da situação em que se encontra a escola, realizando diversos procedimentos como conhecer a situação legal do patrimônio escolar e sua documentação; deve observar as condições de instalações físicas, da energia elétrica e hidráulica; observar a existência de extintores de incêndio e as datas de validade; a existência ou não de saída de emergência e acessibilidade para deficientes físicos; se existe sinalização externa próxima da escola através de placas ou lombadas e deve ter informações da capacidade de atendimento da escola pelo espaço físico disponível. Todas estas questões influenciam na qualidade do ensino e do trabalho na escola, pois “O administrativo é, por excelência, pedagógico em uma escola. No entanto, para que tal ocorra, há necessidade de uma nova visão da administração da educação nas instituições públicas e privadas” (WITTMANN, 2010, p. 175)

Neste sentido, a organização da escola exige a atenção da equipe gestora em absolutamente todos os aspectos: nas condições físicas; materiais e financeiras; nas definições das tarefas de cada profissional dos diferentes setores; nas rotinas administrativas; nas assistências pedagógicas aos professores; nos serviços administrativos de limpeza e conservação da escola; nos horários de funcionamento; nas matrículas e distribuições dos alunos por turmas; nas normas disciplinares; na relação do trabalho com a comunidade, pais, funcionários, professores, secretarias de educação, diretoria e conselho escolar.

É importante também, refletir e incentivar a reflexão do grupo escolar sobre aquilo que se passa nas salas de aula e os problemas didáticos encontrados. O diretor, vice, coordenador e orientador exercem função de liderança e a mesma é necessária no sucesso da escola e

Cabe aos líderes criar um senso de propósito no local de trabalho para que as pessoas fiquem motivadas a dar o melhor de si; manter as pessoas informadas e envolvidas, mostrando como elas fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola; promover a comunicação e o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer o melhor no seu trabalho; delegar responsabilidades e autoridade para que as pessoas não apenas façam o que lhes é dito para fazer, mas tomem iniciativas e busquem constantemente fazer melhor o seu trabalho (MEC Conselhos Escolares, 2008, p. 17).

Todos os membros da equipe escolar devem estar envolvidos com o trabalho pedagógico, pois, a responsabilidade não deve ser depositada somente na figura do diretor, uma vez que, “A direção da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e entre as mais importantes estão à organização, administração e gestão do processo de tomada de decisão, delegando os aspectos pedagógico-curriculares à coordenação pedagógica”

(LIBÂNEO, 2004, p. 270) reforçando a importância do trabalho coletivo dentro da escola. A busca de objetivos comuns da equipe diretiva pressupõe uma forma coletiva de tomada de decisões e, uma vez decidido coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho, diagnosticando as dificuldades educacionais e propondo alternativas de mudança num processo democrático em que os líderes compartilhem decisões com professores, alunos, pais e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola.

O espaço da gestão escolar é o lugar de resolver as dificuldades, de vencer as limitações da burocracia e das imposições externas; as barreiras da rotina e do desgaste do cotidiano. “A razão de ser de práticas em gestão escolar é o enfrentamento de problemas e desafios. Não haveria necessidade de gestão se não houvesse problemas e desafios que a demandassem. O caráter da prática social da educação determina o caráter da gestão”

(WITTMANN, 2010, p. 166). No entanto, a autonomia que as escolas possuem restringe-se somente aos aspectos pedagógicos e organizacionais da instituição educacional, e

Os gestores não podem deixar de considerar que se torna cada vez mais difícil o controle centralizado e vertical da Administração Pública, considerando que a centralização exige obediência a uma ordem hierárquica, o que atrasa e atrapalha processos decisórios mais imediatos. Com isso, o fortalecimento e a autonomia das unidades escolares, que executam as atividades fim, visam atender de forma mais direta as necessidades dos usuários (alunos e pais) e da sociedade (CASTRO, 2008, p. 121).

Diante das limitações e dificuldades encontradas pelos gestores escolares é preciso considerar que o avanço na educação é lento e gradativo. É preciso agir com paciência e cautela, adotando procedimentos administrativos e pedagógicos adequados a cada situação e de acordo com as possibilidades educacionais do momento. Sabemos que, “Uma das principais características das reformas educacionais implementadas no final do século XX e início do século XXI é a defesa do princípio de descentralização como elemento fundamental para inovação dos processos de gestão dos sistemas educativos” (BRUEL, 2010, p. 59), porém a autonomia descentralizada à escola e aos gestores tem o sentido de “escolher” as melhores maneiras de resolver os problemas escolares apenas. Por isso, a importância da gestão democrática e a atuação do Conselho Escolar que deve ter conhecimento e estar organizado com os demais segmentos e programas relacionados à educação para contribuir com a gestão escolar de forma participativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da complexidade social em que a escola está inserida, aumenta a necessidade de profissionais capacitados, com visão crítica sobre a educação e sobre a sociedade. A equipe diretiva escolar precisa estar preparada para as mudanças que estão ocorrendo na sociedade e como consequência, na escola. E assim, somente a atuação transformadora e coletiva, é capaz de promover uma ação educativa que contribua para o processo de humanização de seus alunos.

Definir os interesses primordiais da escola em relação ao tipo de educação que pretende oferecer e qual o tipo de cidadão que pretende formar é extremamente necessário. Quando todos enxergam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição e participam de seu processo de determinação, viram verdadeiros parceiros da gestão. Para tanto, a parceria da comunidade escolar também pode ajudar a equipe gestora a perceber como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor. O próprio processo de participação gera mudanças no ambiente educacional porque busca compreender e diagnosticar se a escola está ou não, avançando no processo de transformação da realidade e alcançando a finalidade de uma educação de qualidade para todos.

Portanto, há muito trabalho a ser realizado nas escolas, no sistema educacional e na sociedade em prol da educação brasileira e os gestores escolares tem a responsabilidade de criar nas escolas, a união e o comprometimento de todos os sujeitos perante a realidade existente, na elaboração e execução do trabalho educativo onde todos falam a mesma língua e ambicionam os mesmos sonhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, é importante que o trabalho da equipe gestora preveja aspectos relativos aos valores que se deseja instituir na escola, ao currículo e à organização escolar, relacionando o que se propõe na teoria com a forma de fazê-lo na prática. O diálogo aberto, franco e leal entre os profissionais da equipe de trabalho é o ponto de partida para o sucesso do trabalho, porque é preciso um clima de respeito, de empatia, segurança e estimulação no grupo. Ou seja, a escola é um espaço que deve ser gerido de forma compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos. Para tanto, busca-se um caminho coletivo e o trabalho integrado, que exige mais solidariedade do que competitividade entre os atores educacionais, expressando as necessidades prementes da sociedade contemporânea.

Portanto, a transformação da escola e da sociedade nunca é empreendida a partir da individualidade, mas sim da cooperação permanente entre os sujeitos e da capacidade de trabalhar conjuntamente na busca de um fim coletivo, pois somente com a atuação do conjunto que ocorrerá a melhora da escola. Assim, todos serão conhecedores e praticantes da ação educacional que almejam.

Enfim, o grande objetivo dos gestores é dar à escola a importância que lhe cabe na sociedade. Essa é a competência da equipe gestora na escola contemporânea.

REFERÊNCIAS

BRUEL, Ana Lorena de Oliveira. **Políticas e legislação da educação básica no Brasil**. Curitiba: IbpeX, 2010.

CASTRO, Ana Paula Pádua Pires de. **A gestão dos recursos financeiros e patrimoniais da escola**. Curitiba: IbpeX, 2008.

CERVI, Rejane de Medeiros. **Planejamento e avaliação educacional**. Curitiba: Ibpex, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Projeto Político Pedagógico**. Curitiba: Editora Uninter, 2009.

FUNDESCOLA. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. Brasília: MEC, 2006.

HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. **Contos e contrapontos: do pensar ao agir em avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 1998.

LEI n.9.394, 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1966b. Disponível em: <http://www.planauto.gov.br/ccivil-03-/LEI/L9394.htm>. Acesso em 10 set.2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MEC (Ministério da Educação). **Conselho Escolar e Direitos Humanos**. Brasília: Presidência da República, Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2008.

PRIOLLI, Julia (novaescola@atleitor.com.br) Edição Especial | 11/2008 Quando o diretor se torna um gestor.

URBANETZ, Sandra Terezinha; Silva, Simone Zampier da. **Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Ibpex, 2008.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010.