

FACULDADES SÃO JOSÉ
CURSO DE PEDAGOGIA

DAYANA DA SILVA GABRIEL LABRE
NORMA FERNANDES MARINHO

**A RELAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DO
PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM.**

Rio de Janeiro
2018

DAYANA DA SILVA GABRIEL LABRE
RELATIONSHIP OF SCHOOL MANAGEMENT IN DEVELOPMENT IN EDUCATION
ACCESS LEARNING

Dayana da Silva Gabriel Labre

Graduanda em Pedagogia

Norma Fernandes Marinho

Mestre em Educação

RESUMO

Sabe-se que no cotidiano da escola a gestão escolar tem um papel fundamental no que se refere à relação ensino aprendizagem. Dessa forma, este artigo busca analisar as questões que norteiam a relação dos profissionais da gestão frente os processos de ensino aprendizagem, refletir sobre a ação gestora seja portador de uma consciência política educacional renovadora, dos valores capazes receber em cada ação realizada, conduzindo com responsabilidade dos desafios do processo educativo para a formação do ser humano.

Palavras-chave: gestão escolar e processo de ensino aprendizagem.

X

X

X

ABSTRACT

X

It is known that in the daily life of the school, school management plays a fundamental role in relation to the relation between teaching and learning. Thus, this article seeks to analyze the issues that guide the relationship of management professionals to the processes of teaching learning, to reflect on the managerial action be bearer of a political educational renewal awareness, values able to receive in each action performed, conducting with responsibility of the educational process for the formation of the human being.

Key-words: school management and teaching learning process.

INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a gestão escolar, tendo como foco a relação das ações de organização, a dinâmica da instituição de ensino e o processo de ensino aprendizagem.

Sabe-se que a relação entre a equipe escolar deve ser coesa e democrática, priorizando sempre uma melhor organização do trabalho educacional e de toda comunidade escolar, a fim de que se possa adquirir um conhecimento, que desenvolva uma perspectiva mais ampla, que complete a formação integral do cidadão.

Este documento tem como objetivos avaliar como a Gestão Escolar favorece o processo de ensino, identificar os aspectos relacionados à instituição escolar como sistema e a divisão de trabalho educacional além de também avaliar como a Gestão Escolar se desenvolve frente à função de proporcionar uma boa relação no processo de ensino aprendizagem.

O trabalho consiste em uma pesquisa de revisão bibliográfica sobre o assunto e uma pesquisa de campo em que foram entrevistados profissionais que trabalham na Gestão Escolar. Com a revisão bibliográfica pretende-se aprofundar o conhecimento diante da tese acerca das estratégias da gestão escolar e sua ação no processo de ensino aprendizagem. Além disso, explicar como a gestão se organiza frente às ações que acontecem na construção desse estudante.

A pesquisa de campo analisou o comportamento dos membros que compõem a gestão e a construção de ensino, em relação aos papéis que são destinados a aplicar e desenvolver todo o trabalho.

A pesquisa esteve concentrada em geral em toda uma gestão escolar, pois acredita-se que a Gestão Escolar, por meio de sua liderança, pode determinar ações favoráveis a todo processo de ensino, como área de apoio e assistência com objetivos distintos pois as funções exercidas no campo da Gestão, devem procurar atender melhor às necessidades da comunidade escolar no desempenho do seu papel.

Justifica-se o tema abrangente considerando-o como um grande passo nas atuações de todo procedimento que compõe uma escola, para atingir um melhor ensino. O estudo permitirá identificar e compreender a Gestão Escolar, considerando a postura frente às funções, como: exercício de direção, supervisão escolar, orientação

educacional, se constituindo em papéis de toda a dinâmica do sistema educacional, que favorecem o processo de ensino aprendizagem.

Desta forma, evidencia-se que o sistema educacional deve estar atentos às modificações sociais e compreender que a sociedade é proativa, alterável e que, portanto, cabe à instituição escolar conduzir este processo. Contudo, para que a escola tenha êxito no acompanhamento desse desenvolvimento é preciso que a equipe gestora conduza os desafios que vão surgir ao longo do desenvolvimento educacional, desafios que surgem no cotidiano, priorizando as ações dos profissionais que compõem a equipe gestora.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que o processo de ensino aprendizagem alcance o ideal de qualidade de ensino e para que a aprendizagem que todos de fato almejam, é necessário que a gestão escolar seja articuladora, atuante e participativa nas questões que envolvam o campo pedagógico da escola. A gestão escolar é a maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. A gestão é quem vai gerenciar e direcionar a qualidade do processo de ensino aprendizagem, por meio do planejamento, acompanhamento e avaliação do rendimento da proposta pedagógica, e também observar o desempenho do aluno, corpo docente e de toda comunidade escolar.

Gestão Escolar significa, então e especificamente, levar e conduzir os novos desafios que se apresentam a toda instituição escolar, no processo de ensino aprendido.

Dessa forma com concepção da Heloísa Luck, tendo em vista que a gestão escolar não se distancia das questões gerenciais no aspecto macro; pode-se dizer que:

É preciso examinar a escola por meio de uma concepção sistêmica. Por sua própria função, a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico, etc.), que integram e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionamento, na forma de troca de influência, ao meio em que se insere. (LUCK, 2011, p.9)

Neste sentido, iremos discutir o contexto socioeducativo e as questões significativas relacionadas à gestão num universo de diferenças e diferentes características do espaço escolar que precisamos para um novo milênio.

Assim, dizem os autores Libâneo, José Ferreira e Maria Seabra (2012, p 414):

As escolas são, pois, ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas. Por outro lado, também a organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem se construídos pelos próprios membros que a compõem.

Como a escola que tem a instrução como sua principal dimensão, e por meio da gestão que isso se concretiza, sabe-se que qualquer mudança em qualquer dos elementos do ambiente escolar produz uma modificação nos outros elementos. Para tanto afirmam os autores Libâneo, José Ferreira e Maria Seabra (2012, p 440):

A organização e a gestão escolar são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem que, mediante procedimento pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem.

A gestão escolar, não se pode esquecer, é um subsistema do sistema externo maior, isto é, a escola é parte da sociedade em que está inserida e que seu objetivo maior pode ser conseguido examinando este ambiente externo e recebendo dele o retorno de informações que lhe permitam evoluir.

Conforme afirma Ferreira (2003,p.107) :

Um novo sentido se põe para administração da educação nas formas de organização curricular e na gestão das escolas que têm a responsabilidade de formar seres humanos capazes de enfrentar com dignidade e possibilidade as complexidade e perplexidades do mundo moderno.

A gestão escolar passa, então, pela democratização da escola nos seus dois aspectos seja interno nos processos administrativos e a participação da comunidade escolar e no externo onde está ligado às função da escola em relação à forma como está produz, divulga e socializa o conhecimento, sendo como tal um exercício de democracia em que as convicções se realizam no diálogo e no respeito.

Sendo assim, Libâneo (2003), apud Fraiz (2011, p.8) aponta:

[...] a concepção democrático-participativa baseia-se na participação dos membros da equipe na busca de objetivos comuns e na tomada de decisões, valoriza os elementos internos do processo organizacional, o planejamento, a organização, a direção e a avaliação. A participação é entendida como meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar [...]

Diante dessa afirmação, podemos dizer que a escola está a todo momento em um processo de mudança e divisão de todo um trabalho, mas também sempre em constante contextualização de seu planejamento a ser reorganizado, devido a construção dos próprios membros que compõem toda a comunidade, seja ela interna ou externa da gestão escolar, podendo-se fazer uma ligação com o que Ferreira (2003, p 23) aponta: “Nesta forma de compreender e de viver o processo formador, eu, objeto agora, terei a possibilidade, amanhã, de me tornar o falso sujeito da formação do futuro objeto de meu ato formador”.

O processo formador resulta de uma inter-relação entre o indivíduo e o seu envolvimento social, do qual resultam as adaptações de comportamento e de condutas para a sociedade. O sucesso da organização pedagógica da escola é mediado através do ensino de toda comunidade escolar, este processo de construção de sucesso no ensino aprendizagem de toda escola se faz por meio da participação da gestão escolar, dependendo da participação de todos os envolvidos no processo. Portanto a gestão escolar democrática é um meio que se faz necessário para desenvolver uma educação de qualidade.

Dessa forma, afirma Ferreira (2003, p.79):

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessas práticas social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efeito participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

A atuação democrática da gestão, modifica o panorama de limites antes caracterizado, para um espaço de compreensão, liderança, respeito e criatividade que facilita na prática educativa da gestão escolar, pois a utilização dos procedimentos

científico para examinar as situações surgidas com relação ao processo ensino aprendizagem, aplica o mais possível normas de relações humanas para relacionar-se e trabalhar com demais pessoas envolvidas no processo educativo.

Nesse sentido, Luck (2011, p.10), diz:

[...] quanto maior e melhor for o entendimento das funções e condições de funcionamento das partes do sistema e de como interagem, maiores serão as possibilidades de se tirar vantagens de seus esforços e resultados.

Portanto, é preciso pensar a gestão no sentido em que sejam articuladas todas as ações que são realizadas no dia a dia das instituições escolares, sejam organizadas com competência tal que ensino se faça e aprendizagem aconteça.

Muitas experiências têm contribuído para uma qualidade com foco na gestão, mas é preciso se aprofundar na construção reflexiva que não se limite apenas à parte burocrática e administrativa da escola como gerenciador comum, mas considerando a instituição complexa da escola, que tem por finalidade a formação de seres humanos. A gestão escolar ocorre também por meio do projeto pedagógico em ação, através do que se formarão as personalidades dos alunos e que cada um dos membros da escola veja fortalecida a sua função como participante de uma construção coletiva.

Dessa maneira as unidades de estrutura social de uma instituição se constituem em papéis sociais. Um papel social corresponde a um padrão esperado de determinada posição em um contexto social. O papel social é a expressão da posição que corresponde à localização do profissional no sistema, porque a divisão do trabalho corresponde ao coletivo de funções, seguindo determinados critérios, de forma a permitir que a carga total de trabalho seja desempenhada satisfatoriamente pelos profissionais disponíveis para seu desempenho. (LUCK, 2011.p.11)

Então a equipe técnica passa a ter como objetivo a função principal de orientar, coordenar e supervisionar todo o desenvolvimento no sentido de que a escola, como um todo, produza e apresente melhores resultados no âmbito de atendimento às necessidades dos alunos e produção do processo de conhecimento.

Assim, pensar a escola hoje e sua função social significa pensar também sua relação com as novas exigências de conhecimento, com a democratização do acesso e com a qualidade do ensino, considerando que “uma sociedade do conhecimento clama

por uma nova escola, por um novo jeito de ensinar e de aprender” (VIEIRA, 2004, p. 24). Essa nova construção demanda uma reflexão em relação a todos os envolvidos com a escola, desde os professores no âmbito das salas de aula até aspectos que envolvem burocracia, administração e finanças, aspectos estes inerentes à gestão escolar.

A gestão escolar não se reduz apenas a dimensão técnica, mas também como ato político, pois implica em tomada de decisões dos envolvidos (pais, alunos, professores, funcionários). A gestão democrática presume uma construção coletiva que pressupõe discussão e participação nas tomadas de decisões, nas formas de organização e gestão, mecanismos de distribuição de poder, etc.

Sobre a ótica da gestão escolar, Libâneo (2004), nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

O diretor escolar, é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de liderança e motivacional, em que busque articular e integrar setores para, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento das ações com perspectivas de inovação.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e o desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os espaços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. Devido à posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente e clima escolar que resulta grande parte do desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem. (LUCK 2011.p.16)

A função do diretor é utilizar racionalmente seus recursos materiais e conceptuais, que consistem nos conhecimentos e técnicas acumuladas historicamente, cabe

compreender a organização, interpretar os objetivos da organização e concretizar estes objetivos através da ação das pessoas que compõem direta ou indiretamente a organização.

Segundo Libâneo (2012, p.449), para a democratização da gestão escolar, o diretor deve garantir as concepções de organização democrático-participativa, com base nas seguintes características:

- a) Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;
- b) Articulação da atividade de direção com iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela;
- c) Qualificação e competência profissional;
- d) Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais;
- e) Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões;
- f) Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;
- g) Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Ao longo da história do ensino no país, muitos já se perguntavam e já sabe sobre a função do supervisor escolar. Esta história no século XVII e século XIX nos trazem o surgimento do supervisor com surgimento das fábricas. Concebido como parte de um processo de dependência cultural econômica integrado de controle do povo.

Em 1841 surge a ideia de supervisão relacionada ao ensino. Até 1875 voltado primordialmente para a verificação das atividades docentes. Com a Reforma Francisco Campos, a supervisão surgiu pela primeira vez no Brasil para assumir o caráter de supervisionar as ações dos profissionais. A supervisão escolar tornou-se uma função meio, visando garantir a eficiência da tarefa educativa através do controle da produtividade do trabalho do centro. Supervisão pedagógica, é portanto um processo que tem por objetivo prestar ajuda técnica no planejamento, desenvolvimento e avaliação educacional da escola, tendo em vista o resultado das ações pedagógicas, o melhor desempenho e o aprimoramento do pessoal envolvido na situação ensino aprendizagem.

Segundo Nérice (URBANETZ e SILVA, 2008) a supervisão escolar passou por três importantes fases, a primeira fiscalizadora, que se confunde com inspeção escolar, sendo sua atuação preocupada com cumprimento de prazos e leis. A seguinte fase foi a

construtiva, que se preocupava com trabalho de orientação dos professores, corrigindo supostas falhas e orientando-os sobre os procedimentos a serem seguidos. A terceira e atual fase é a criativa, em que houve a superação da supervisão escolar da inspeção escolar, buscando a direção do aperfeiçoamento das pessoas envolvidas no processo de ensino aprendizagem.

Na atualidade o trabalho do supervisor escolar é de aliado, mediador e colaborador das atividades educativas tanto dos professores quanto do diretor, atuando como agente responsável pela prática democrática onde todos estejam envolvidos dentro da unidade escolar.

Vasconcelos (2002) defende o supervisor como o articulador do projeto político-pedagógico da instituição no campo pedagógico, estabelece contato entre os campos administrativos e comunitário. Tem a função de organizar a reflexão, a participação e os meios de concretizar a tarefa da escola, a qual é principal que todos os alunos aprendam e de desenvolvam como seres humanos plenos.

Para Luck (2011.p 20) :

O papel do supervisor escolar se constitui, em última análise, na somatória de esforços e ações desencadeados com o sentido de promover a melhoria do processo ensino aprendizagem. Esse esforços voltou-se constantemente ao professor, num processo de assistência aos mesmo e coordenação de sua ação.

Portanto, assumindo uma ação voltada ao professor, nem sempre a ação do supervisor escolar preocupa-se com a evolução do seu desempenho. A preocupação pela evolução do processo de ensino aprendizagem traduz, no todo, esforços de análise de alguns aspectos desse processo de métodos, técnicas, procedimentos de ensino e processo de recuperação e desempenho do aluno e professor. A ação profissional do supervisor escolar é também de estabelecer junto com o professor, a relação entre currículo e desempenho escolar. Surgindo da necessidade de se especializar o trabalho docente e de organizar o trabalho escolar, iniciando-se aos moldes da especialização do mundo do trabalho, tendo como princípio uma orientação educacional tecnicista (URBANETZ e SILVA, 2008).

Já pela busca integral na formação do aluno, a integração de toda a comunidade escola escolar no processo educacional do sujeito, caracteriza a amplitude do orientador educacional. O orientador educacional é um profissional que trabalha diretamente com o

aluno, por meio de diálogo, busca sanar os problemas que os discentes podem apresentar em seu dia a dia, procurando sempre estreitar os laços familiares para que escola e família possam caminhar na mesma direção e com o mesmo objetivo, promovendo, também, criar meios para que o ambiente escolar seja adequado e favorável para o desenvolvimento educacional e pessoal dos alunos, portanto trabalha também com o corpo docente.

Segundo Luck 2001, p. 23:

tradicionalmente, o orientador educacional tem sido visto e tem-se visto como um profissional, cujo papel é atuar com os educadores assim é que a orientação educacional é defendida como "um método pelo qual o orientador educacional ajuda o aluno, na escola, a tomar consciência de seus valores e dificuldades, concretizadas, principalmente através do estudo, sua realização em todas as suas estruturas".

São atribuições do orientador educacional:

- ✓ Planejar e coordenar a implantação e funcionamento do serviço de orientação educacional;
- ✓ Coordenar a orientação vocacional de educando, incorporando o processo educativo global;
- ✓ Coordenar o processo de sondagem de interesses, aptidões e habilidades do educando;
- ✓ Sistematizar o processo de acompanhamento dos alunos encaminhando a outros especialistas, conforme a necessidade de cada educando.

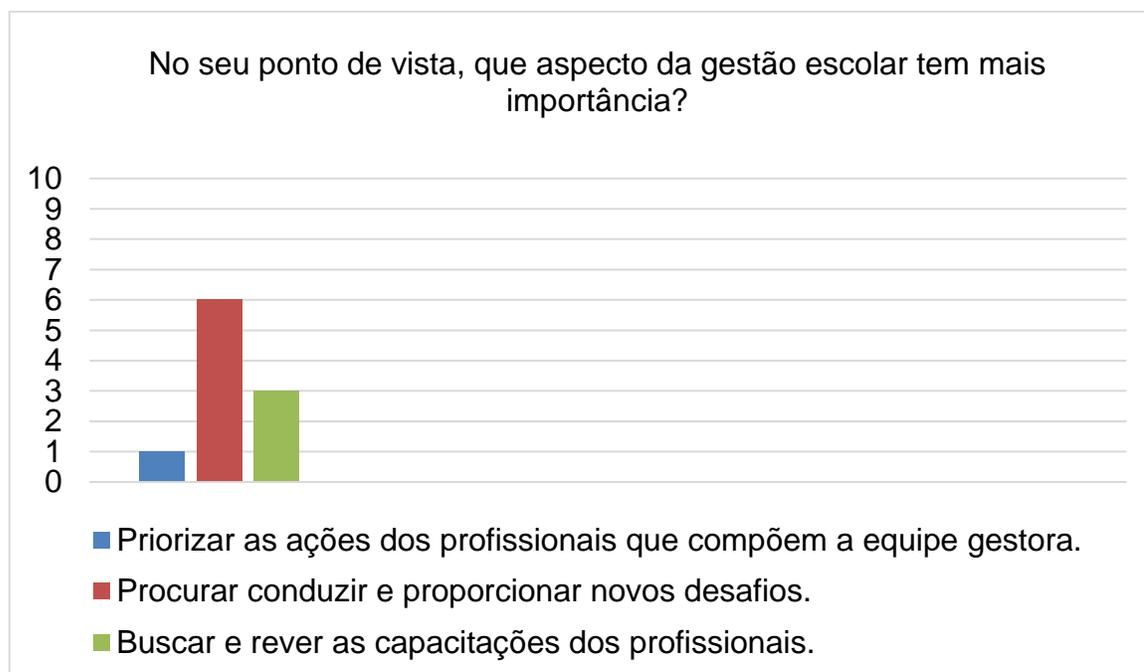
A Supervisão Escolar e a Orientação Educacional, são dois segmentos da escola que se responsabilizam pela articulação das ações pedagógicas, na busca pela construção e execução do planejamento escolar, do cumprimento da grade curricular, buscando a adequação da aprendizagem às demandas sociais da comunidade local. Essa articulação precisa ser de forma coletiva e, é aí, que o supervisor escolar e o orientador educacional, entendidos aqui como pedagogos, precisam integrar seu trabalho na busca de unidade escolar, para que todos os envolvidos na comunidade escolar se desenvolvam e possam participar do desenvolvimento geral da instituição e de sua clientela, sempre associando a teoria com a prática.

Dessa forma, muitos são os atributos do supervisor escolar e do orientador educacional. Além desses atributos, eles ainda precisam entender que cada realidade apresenta características próprias, onde cada caso é um caso diferente e, nessas condições, eles precisam atuar tomando decisões e planejar ações eficientes e eficazes. Saviani (2002, p. 14) afirma que “se entende a supervisão e a orientação como a ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento”.

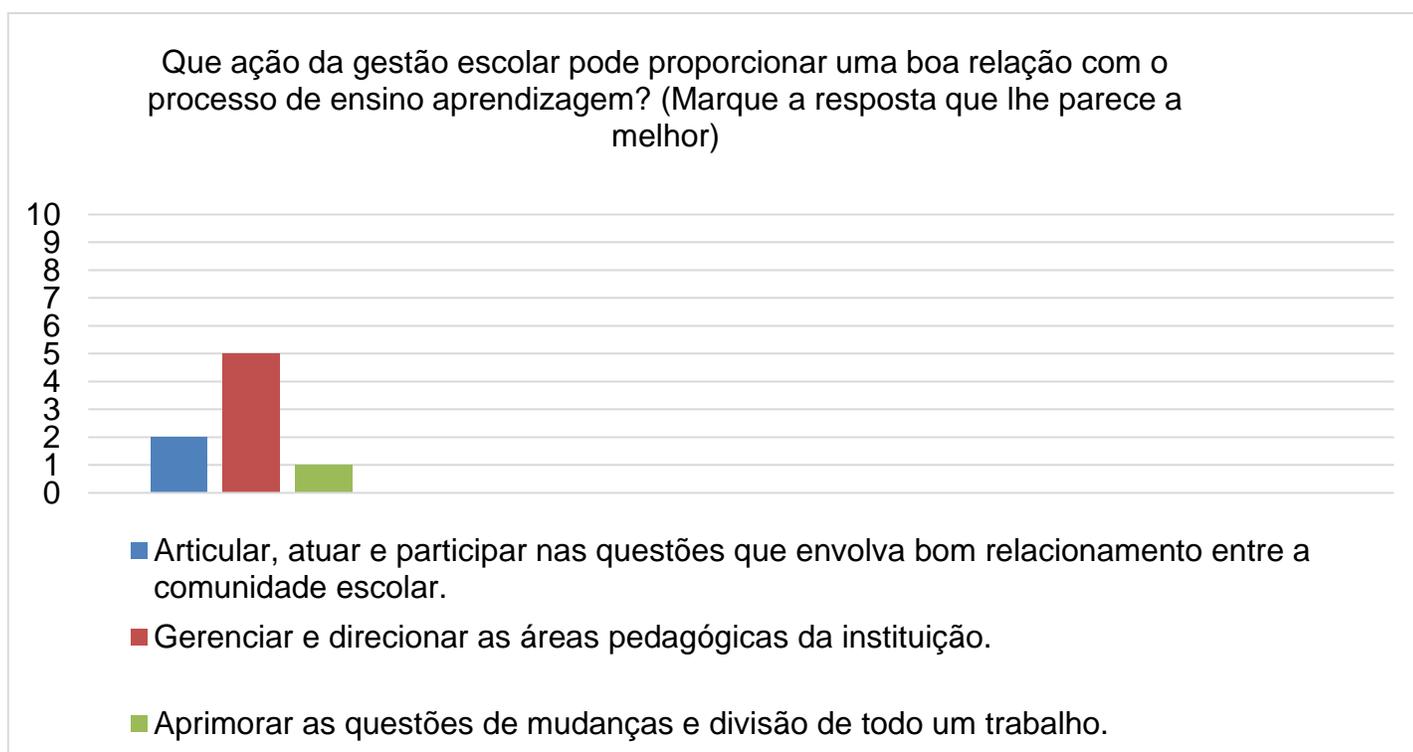
O RELATO DOS GESTORES.

O trabalho além da pesquisa bibliográfica baseou-se também em uma pesquisa de campo com 10 (dez) profissionais ligados à gestão escolar. Os dados foram coletados no período de outubro, conseguidos através da análise de entrevistas a partir de perguntas ligadas a gestão escolar. Dentre os entrevistados, todos são do sexo feminino, em funções como: 3 (três) diretores, 4 (quatro) coordenadores, 2 (dois) orientadores educacional e 1 (um) supervisor. A grande maioria dos profissionais tem formação em Pedagogia, somente um coordenador tem formação Letras, embora coordene a educação infantil. Em relação dos anos de atuação houve um equilíbrio, sabendo que os profissionais com 5 a 10 anos atuando são, um supervisor, dois orientadores educacionais, dois coordenadores, já no grupo de 10 anos ou mais temos três diretores e dois coordenadores. Por fim a pesquisa mostrou no que se refere ao nível escolar em que esses profissionais atuam são cinco atuantes na educação infantil e desses: um orientador, três diretores e um coordenador, no fundamental são sete: três coordenadores, dois diretores, um orientador e um supervisor.

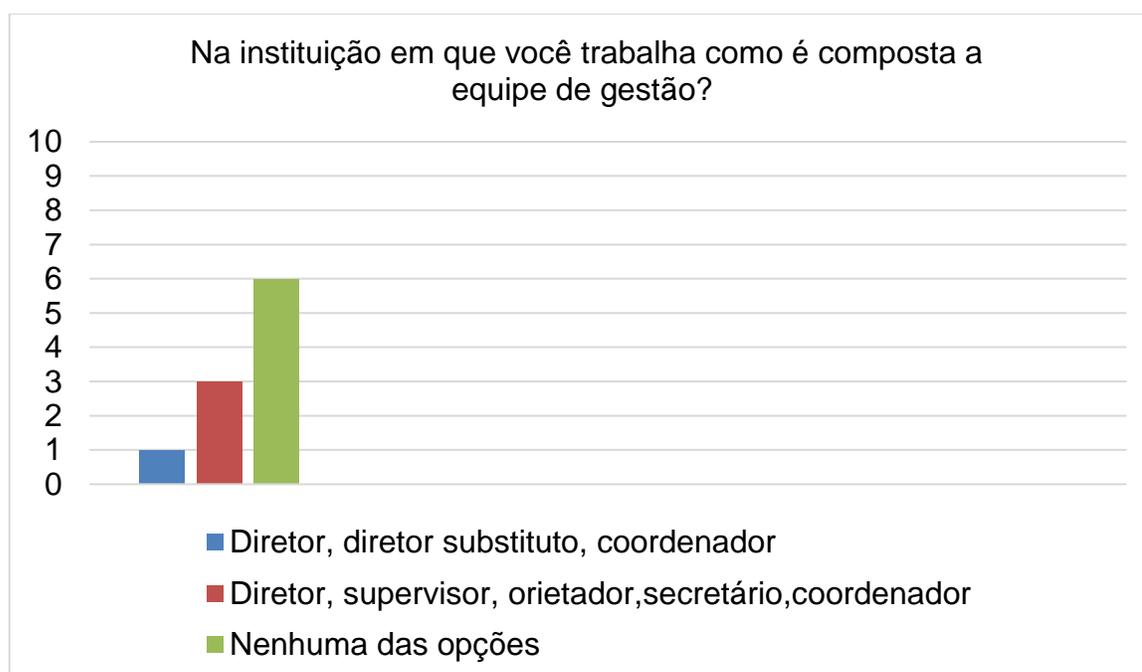
O resultado da segunda parte da pesquisa apresenta-se como a seguir:



Pode-se observar que a maioria dos profissionais da gestão, acredita que o aspecto mais importante da gestão é procurar conduzir e proporcionar novos desafios, pois acredita que é uma forma mais abrangente dos aspectos da gestão, o que é explicável se pensamos nos dias de hoje.



Conforme nos apresenta o gráfico, observa-se que dos 10 entrevistados a maior parte acredita que a melhor resposta para a ação da gestão, está ligada ao gerenciamento e direcionar as áreas pedagógicas da instituição, de acordo com relato as áreas pedagógicas devem estar estruturadas de conhecimentos relevantes e bem organizados para desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, o que corrobora a resposta ao item anterior.



De acordo com o gráfico temos em vista que houve um quantitativo maior na alternativa de nenhuma das opções, pois esses profissionais responderam que a composição da equipe de gestão em sua escola é formada somente de diretor, coordenador e secretário. Pode-se observar que é muito difícil, nos dias de hoje, vermos uma equipe de gestão completa com os devidos profissionais para cada função. Observa-se que só uma escola apresenta diretor e diretor substituto, conforme a lei determina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar as ações organizacionais da gestão escolar visando atender o foco a relação das ações de organização, a dinâmica da instituição de ensino e o processo de ensino aprendizagem, considerando a relação entre a democratização da gestão educacional e escolar e a qualidade do trabalho pedagógico realizado na escola, o que, advogamos, encontra ressonância no perfil de atuação do gestão escolar.

Ciente dos objetivos traçados nesta pesquisa, de procurar esclarecer a relação do diretor, orientador educacional e supervisor educacional à o processo de ensino aprendizagem, sabendo que não é um processo fragmentado, percebeu-se a gestão precisa se inteirar e averiguar qual a relação entre o contexto social e o escolar.

O processo de ensino aprendizagem almejado nesta pesquisa, procurou entender o papel da gestão escolar como agente transformador do velho sistema escolar e centrar em uma nova forma de educar, avaliar o processo de ensino, refletindo sobre a ação do saber adquirido, confrontando com as funções que formam a gestão.

Portanto, a questão essencial deste estudo, se refere à qualidade do trabalho da gestão e alguns membros que fazem parte, da formação que deve estar diretamente relacionada com a proposta pedagógica da escola, primando pela conquista dessa qualidade dos grandes avanços do ensino aprendizagem. Nesta perspectiva é que entra a gestão escolar, participativa e ao mesmo tempo, transparente, com autonomia, liderança, representatividade, competência e o trabalho em equipe. Dessa maneira podemos dizer que os objetivos do trabalho foram atendidos.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura Suria. **Gestão da educação: atuais tendências, novos desafios.**São Paulo : Cortez,2003.

FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. **A gestão escolar e o imaginário social de poder.**

2011. Disponível

em:<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0466.pdf>> Acesso em: 30 maio 2018.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOCHI, Mirza Seabra. **EducaçãoEscolar: políticas, estrutura e organização – 10. Ed. – São Paulo: Cortes, 2012.**

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada Administração Supervisão e Organização Educacional.** 28.ed. Petrópolis , Rio de Janeiro : Vozes , 2011.

SANTOS ,Gizelle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado.**2014.Disponível em:

<http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf>

Acesso em: 25 abril. 2018 .

SAVIANI, Dermeval. **Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação.** In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval& SANFELICE, José Luiz (orgs). **Capitalismo, trabalho e educação.** São Paulo: Autores Associados, 2002.

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

VASCONCELLOS, Celso dos santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.**São Paulo: Libertad, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche (coord). **Eleições de diretores: o que mudou na escola?** Brasília: Editora Plano, 2004.

