

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS ASPECTOS INERENTES À GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O CASO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
CAMARAGIBE-PE**

MARIA ISAILMA BARROS PEREIRA – e-mail:isailmabarros@ipojuca.ifpe.edu.br
ALICE MIRIAM HAPP BOTLER - e-mail: alicebotler@hotmail.com

Introdução:

Compreendemos que é no contexto da discussão do conceito de gestão escolar, onde os princípios referentes à democratização se fazem presentes como categoria de extrema importância, que podemos identificar os aspectos inerentes à realização de um trabalho cujo foco seja o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva no ambiente escolar. Vale considerar a escola como um locus dinâmico e permeado pelas relações interpessoais muitas vezes conflitivas e rotinas burocratizadas, demandando do gestor escolar uma atuação especial de liderança e tomada de posição, articulando com o coletivo mudanças nas relações sociais praticadas na escola, almejando, assim, uma aprendizagem com qualidade para todos os alunos.

É a partir dessas questões que conceitos como autonomia, participação, liderança e aprendizagem não são apenas importantes de serem compreendidos, mas imprescindíveis na discussão de uma gestão escolar preocupada com os resultados satisfatórios escolares. Cabe, portanto, relacioná-los e identificá-los como base teórica do trabalho do gestor escolar.

A pesquisa apresentada, então, foi realizada na rede pública de educação do município de Camaragibe-PE no período entre 2008-2010, com o objetivo de investigar a atuação e as ações organizacionais que o gestor escolar realiza visando atender a função social da escola no que diz respeito à socialização dos conhecimentos necessários à participação do indivíduo na sociedade, considerando a relação entre os aspectos da autonomia, participação, liderança e aprendizagem e a qualidade do trabalho pedagógico realizado na escola, o que, advogamos, encontra ressonância no perfil de atuação do gestor escolar.

Realizamos um estudo de caso de tipo etnográfico, numa abordagem qualitativa, com a utilização de entrevistas com os segmentos da escola e observação no cotidiano escolar. A escolha da escola campo de pesquisa foi baseada no seu reconhecimento institucional relativo às elevadas taxas de aprendizagem, tanto nas avaliações externas como internas, o que nos permitiria observar a dinâmica constituída no trabalho do gestor relativo aos aspectos inerentes a gestão escolar democrática.

Autonomia, participação, liderança e aprendizagem: como princípios da gestão escolar:

Estudos recentes e experiências inovadoras no campo da educação insistem na necessidade de que a escola, como a comunidade local, deve se autogovernar, conquistando maiores níveis de autonomia e descentralização administrativa. Esta orientação política implica em renovadas estratégias de participação na gestão dos sistemas de ensino e na gestão

das escolas.

Nesta perspectiva, Marcelino (1998, p. 108) destaca que “não é de hoje que o termo autonomia frequenta o debate educacional. Contudo, isso não garantiu um consenso sobre esse termo, que comporta inúmeras significações”. Castoriadis (2002, p.64)) relaciona a autonomia como eixo de um projeto revolucionário e destaca: “não podemos desejar a autonomia sem desejá-la para todos e sua realização só pode conceber-se como empreitada coletiva”. Assim, a partir dos determinantes sociais, políticos e econômicos é possível compreender a centralidade da autonomia no âmbito educacional. Barroso (2003, p. 44) ressalta a autonomia como expressão da unidade escolar e destaca os impedimentos para a sua expressão:

A autonomia, enquanto expressão da unidade social que é a escola, não pré-existe à ação dos indivíduos... Não existe uma autonomia decretada. O que se pode decretar são as normas e as regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino.

Considerando, então, que a autonomia não é dada, mas construída por um corpo coletivo, será necessário levar em conta o grupo de sujeitos como importante fator nesse processo, pois “não se poderá considerar que a autonomia venha a acontecer no interior da escola pública a partir de uma estratégia ditada apenas por um grupo minoritário que detém o poder” (MARCELINO, 1998, p. 64), mas que seja construída pelo coletivo que compõe a escola. A autonomia, então, vem atrelada à discussão da descentralização presente nos discursos da política educacional, onde a centralização das questões pedagógicas, administrativas e financeiras foi substituída pela “delegação de autonomia à escola para que pudesse construir seu projeto pedagógico” (SALES, 2004, p. 26).

O conceito de autonomia continuará a ser utilizado no sistema educativo devendo levar em conta a responsabilidade de efetivar o poder de decisão às unidades escolares. Considera-se, assim, que a autonomia é um princípio constitutivo das escolas na perspectiva democrática, que leva em consideração a dimensão do poder relacionado com a gestão escolar, já que não se constrói apenas com a definição de um ordenamento jurídico. Este é importante, porém não é suficiente para criar todas as condições necessárias à concretização da autonomia.

Em relação à participação, podemos considerar que é hoje uma palavra “omnipresente nos discursos político, normativo e pedagógico” (LIMA, 2003, p. 69). Podemos afirmar que a participação no âmbito educacional passou a constituir um princípio democrático consagrado a partir da Constituição de 1988 e da LDB 9394/96. Nesse sentido, compreender a dimensão da participação no contexto da gestão escolar é considerar que foi a partir dessas determinações legais que a discussão da gestão participativa tomou lugar no cenário educacional, no entanto essa ainda não é uma prática naturalizada.

Vale ressaltar que para haver a participação almejada nas escolas, é imprescindível que os participantes tenham acesso às informações essenciais para se tomar uma decisão. Para Sales (2004),

A participação num sentido forte significa um tomar parte pessoalmente, mas um tomar parte desejado. A participação não é um simples envolvimento em alguma ocorrência e menos ainda um tomar parte involuntário. Participação é o próprio movimento e, assim, o inverso de ser posto em movimento por outra vontade. Isto é o oposto de mobilização (p. 53).

Segundo Bordenave (2007, p. 31-33), no interior de uma organização, a atividade participativa pode variar em níveis diferenciados a partir de uma evolução dos graus de participação, a partir do ponto de vista do menor para um maior grau de envolvimento, podendo ser a título de informação, consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração/recomendação, co-gestão, delegação e autogestão.

Nesse sentido, o gestor pode utilizar-se das concepções presentes nos níveis de participação, como também das ferramentas relacionadas à gestão de pessoas baseada na ideia da importância da contribuição individual de todos, em articulação com os demais, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva, objetivando promover interação, cooperação, comunicação e motivação, a fim de diversificar e potencializar a participação de todo o coletivo da escola nas decisões e que venham ressignificar o processo educativo e o sistema educacional.

Lima (2003) ressalta que não basta professores e alunos participarem das decisões da escola “pelo simples fato de serem membros da organização e de aí desenvolverem atividades como ensinar e aprender” (p. 71). O que precisa ser considerado para dar respaldo à efetiva participação dos atores escolares é que as atividades desenvolvidas na escola possam ser consideradas imprescindíveis e que a atuação desses sujeitos seja baseada numa participação ativa e consciente, pois a concepção de participação conquistada como princípio e consagrada enquanto direito “deve constituir como uma prática normal, esperada e institucionalmente justificada” (p. 71).

Neste debate mais recente, a democratização da gestão escolar inclui ainda a compreensão de que a autonomia conquistada e a participação almejada são ideais construídos em cada unidade escolar, o que remete aos conceitos de cultura organizacional e liderança, considerando que,

à medida que o conjunto de valores e crenças dos líderes e dos seus principais colaboradores passa a ser expresso em modos de sentir, pensar e agir na comunidade organizacional, começa atuar como guia de conduta, que sinaliza o que é considerado correto e esperado na convivência que as pessoas nutrem no cotidiano das organizações (ZANELLI, 2004, p. 430).

Nesse sentido, a questão do relacionamento entre o gestor escolar e o coletivo da escola é um fator crucial para uma gestão que busca qualidade nas suas ações e, para que isso aconteça, será necessário organizar estratégias bem formuladas, onde o gestor escolar não pode perder esse foco, pois a escola, enquanto organização, depende em primeiro lugar da capacitação e da motivação dos recursos humanos.

Segundo Botler (2004), a ideia de liderança difere da de gestão e “a liderança, portanto, pode ser encontrada nos diversos níveis e membros da organização, o que significa que a liderança na organização é difusa, independe da descentralização política e encontra-se imbricada nas relações de poder na organização” (p. 55). Assim, uma gestão relacionada com esse conceito de liderança e de processos grupais, em uma interação contínua e permanente, sendo o gestor escolar o líder mediador, articulador das relações e dos conflitos, se confronta com a concepção de uma gestão baseada numa perspectiva burocrática, tradicional, centralizadora, onde o gestor tem seu perfil definido pelos princípios do poder (SQUILASSE, 1999).

Daí a necessidade urgente de se repensar a gestão escolar como um todo, seu papel, seus processos e seus produtos. Será por um processo de liderança, negociação, motivação e participação que as organizações escolares poderão ocupar um lugar primordial no contexto social. O surgimento de um gestor escolar com novas habilidades e capacitado a promover as mudanças necessárias, certamente contribuirá para esse processo. Nessa perspectiva, o gestor escolar deve identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade, considerando que esse trabalho deve ser desenvolvido como um trabalho coletivo e direcionado, onde a ideia central é que não mais se gerencia as pessoas, mas *com as* pessoas.

Com isso a atuação do gestor como líder do processo educativo é decisiva para o dinamismo da escola, uma vez que essa gestão jamais deverá afastar-se da realidade e desvincular-se do meio. Longe de desempenhar uma função meramente burocrática, cabe ao gestor estabelecer um relacionamento entre “meios e fins” para equacionar na escola problemas educacionais e administrativos. Segundo Demo (1997), o processo de aprendizagem precisa estar acima de tudo, porque é a razão de ser dos sistemas educacionais. Esta questão merece atenção, pois não basta apenas gerenciar a escola num aspecto administrativo, mas garantir de fato que a escola assuma a sua função política e o gestor se configure como um mobilizador de iniciativas que permitam uma maior articulação no ambiente escolar. Presume-se, assim, que a própria gestão da escola não tem como objetivo apenas a melhoria do gerenciamento da escola, mas a melhoria da qualidade do ensino.

Teixeira (1999) afirma que é na escola que se assume um lugar de intervenção pedagógica intencional e o gestor assume uma posição estratégica na articulação do processo ensino-aprendizagem:

Nesse caso, as tarefas de gestão escolar são gigantescas, uma vez que requerem atuação segura na planificação e adoção de uma atitude dinâmica, empreendedora e constante perante o pessoal da escola, capaz de orientar o processo de transição de forma segura, firmando a identidade da unidade escolar. Sua principal função é criar condições para que a aprendizagem dos alunos seja garantida. (p.111)

Santos (2008) ressalta em relação à importância e à necessidade do trabalho do gestor escolar, que as tarefas de cunho administrativo-burocrático não devem absorver todo o tempo de trabalho do gestor, considerando que as “atividades-meio (administrativo-burocráticas) devem criar condições para que as atividades-fim (docente-pedagógicas) aconteçam com mais eficácia” (p. 46).

Ednir (2006) observa que o posicionamento do gestor escolar que não se interessa ou não consegue atuar como líder educacional, “acaba com uma escola sem rumo, com baixa aprendizagem, onde comportamentos indesejados começam a se tornar rotina” (p. 08). Mas, para ser realizada uma gestão escolar focada na garantia do sucesso dos alunos, é preciso que esse propósito esteja incluso no Projeto Político Pedagógico da escola, documento imprescindível na sua condução, com vistas ao atendimento qualitativo da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, retomamos o pensamento de Dalbério (2009), o qual afirma que o gestor escolar

Não deve ser autoritário, pois ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto ter condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para ter todas essas características, o gestor deve possuir grande arcabouço teórico na área de pedagogia, bem como as habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, na qual todos participam (p. 76).

Desse modo, para que a aprendizagem com qualidade seja realmente efetivada é indispensável que um trabalho efetivo e ativo, por parte dos professores, seja consolidado, considerando o gestor escolar como incentivador dessa ação, juntamente com a sua equipe gestora, assim a escola toma o seu lugar como espaço e ambiente educativos, ampliando a aprendizagem, e reafirmando-a como um lugar do conhecimento, considerando a escola como detentora de uma função social de grande relevância: formalização dos processos educativos.

Campos (2009) afirma que “as situações de ensino e aprendizagem devem buscar o desenvolvimento da autonomia e o constante estímulo a criatividade” (p. 24). Nesse contexto, tornar a escola como um ambiente de aprendizagem é garantir que os conhecimentos a serem ensinados tenham consistência na sua fundamentação e que o trabalho

do gestor escolar possa contribuir para o aperfeiçoamento da atividade de docência, sendo imprescindível manter-se atualizado em relação aos conhecimentos pedagógicos, métodos, metodologias e fontes de informação didáticas.

É importante, então, que a escola seja considerada como um espaço social que tem uma responsabilidade específica, que a diferencia das demais instituições, tendo uma identidade própria, pautada em uma cultura autêntica e relativa autonomia na construção e reconstrução do seu currículo, das suas metas de aprendizagem. Assim, a atuação do gestor escolar em busca de uma escola eficiente pedagogicamente está associada à sua liderança pedagógica e essa liderança pode se materializar em várias ações, como exemplo no acompanhamento dos projetos pedagógicos da escola.

O observado e o discutido:

Compreendemos que a gestão escolar democrática se caracteriza por focar seu trabalho nos aspectos pedagógicos, de forma colegiada, ou seja, a própria organização da escola deve se pautar por sua atividade-fim (a aprendizagem do aluno) e, para analisar a relação entre a atuação do gestor escolar justamente no sentido da promoção da qualidade do ensino, buscamos analisar as concepções dos segmentos da escola sobre a gestão escolar pautando-nos nas categorias autonomia, participação, liderança e aprendizagem. Para apresentarmos os dados de forma a guardar o devido sigilo referente aos sujeitos participantes da investigação, utilizaremos algumas siglas referindo-nos às suas respectivas funções no sistema, seguidas de numeração identificatória, ficando assim discriminado: gestora escolar (G), coordenadora pedagógica (C.P.), professores (P.), funcionários (F.).

A discussão sobre a autonomia faz parte indissociável do novo paradigma de gestão escolar, mesmo considerando que a autonomia da escola, seja pedagógica, financeira ou administrativa, está atrelada, na prática, a um projeto maior de definições dos sistemas educacionais. No entanto, o processo de autonomia no interior escolar é definitivamente um indicador, um aspecto inerente ao processo de gestão escolar democrática. A este respeito, quando indagamos se a escola que gerenciava seria uma *escola autônoma*, a gestora entrevistada diz:

Em parte, pois ainda recebemos da Secretaria de Educação atividades pedagógicas para serem desenvolvidas na escola. Até acho bom, mas a escola precisa muitas vezes desenvolver seus projetos próprios. (G)

Todos os professores entrevistados possuem uma visão da prática da gestora escolar pautada numa perspectiva democrática, participativa. Uma das professoras compara a gestão das duas escolas em que trabalha e questiona as diferentes formas de gerenciamento:

Trabalho em duas redes e, graças a Deus, isso me dá uma visão mais ampla em relação à gestão. Aqui as tomadas de decisões são feitas coletivamente. Você percebe que as coisas aqui são decididas em reuniões e vira lei, não há um abuso de poder. (P.3)

Esta fala exemplifica que os professores reconhecem o trabalho da gestora e dão credibilidade à gestão quando afirmam a presença do diálogo coletivo na escola, contribuindo com a ideia de que as decisões internas são coletivas e corrobora a ideia de liderança efetiva. Santos (2008) destaca que o gestor escolar deve considerar no seu exercício profissional o envolvimento de todos nas decisões fundamentais da escola. Uma das professoras reforça essa afirmação quando diz que a gestora

Tem uma prática democrática, estimula a participação do grupo, busca suprir as necessidades da equipe, promove uma relação transparente. (P.9).

Os funcionários entrevistados também afirmam que o trabalho da gestora propicia um ambiente integrado, refletido no reconhecimento de seu desempenho e na função. Percebe-se nas respostas dos funcionários que todos têm uma visão muito positiva da gestão, destacando o depoimento de um dos funcionários a respeito da prática da gestora: “Uma ótima prática, consegue conduzir o grupo e efetivar as ações” (F.5).

A coordenadora pedagógica alinha o seu discurso nas respostas anteriores quando se posiciona em relação à prática da gestora, destacando o momento das reuniões internas como espaço público coletivo de tomada de decisões:

Observo que a gestora desta escola busca sempre atuar de forma democrática tomando decisões a partir de reuniões onde são discutidos os problemas. (C.)

É, portanto, clara percepção que entrevistados dos diversos segmentos têm sobre a prática da gestora, onde é percebido no discurso de todos que o gestor é um líder da coletividade, propiciando as condições possíveis para o trabalho escolar, fazendo uso de estratégias colegiadas para garantir o foco principal da escola: ensino-aprendizagem com qualidade, configurando a concepção de uma gestão democrático-participativa, tal qual destacada por Libâneo (2001). Nessa concepção, o gestor escolar proporciona uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas por todos da escola, baseadas em ações articuladas, já que a organização coletiva depende da contribuição individual em ações coordenadas. Isso não quer dizer que todos atuam de forma homogênea, mas que decidem em conjunto como deve ser a organização da escola.

Os professores dizem que na escola pesquisada se efetiva, sim, uma gestão participativa, destacando que as decisões são tomadas coletivamente e há um respeito por parte da gestão em seguir essa regra. Um dos professores enfatiza que não recorda, durante o tempo em que trabalha na escola, do grupo ter tomado decisões coletivamente e isso não ser respeitado e registra esse fato:

Que eu lembre, nunca aconteceu de discutirmos determinado assunto, chegarmos a um consenso e na hora de aplicar ser diferente daquilo que o grupo decidiu. (P.3)

A gestora entrevistada concebe que o líder em educação “deve saber como nortear a caminhada da escola” (G.). Essa caminhada, no dizer da gestora, refere-se ao desenvolvimento de ações norteadoras de ampliação de espaços de poderes na escola visando a uma educação de qualidade. Ela diz que a liderança pode ser desenvolvida no interior escolar a partir de um trabalho de articulação entre o ambiente interno e externo, com a seguinte expressão:

Através de uma direção presente na escola, promovendo um ambiente escolar organizado, favorecendo um trabalho coletivo e facilitando a interação com as famílias. (G.)

Percebe-se em sua fala que o desenvolvimento de uma postura de liderança é um processo de aprendizado constante, em virtude dos obstáculos encontrados ao longo do trabalho de gestão. Relaciona, assim, algumas características que um líder escolar deve ter e que são definidas no próprio espaço de trabalho vivenciado:

Bom envolvimento com todos os segmentos da escola, saber dialogar, encaminhar bem as atividades diárias, realizar trabalhos com clareza e transparência, ter um espírito cordial e

humano, ter segurança no que faz, valorizar e respeitar a todos.(G)

A presença de uma liderança forte, também repercute positivamente na análise que a coordenadora pedagógica faz do papel da gestora. Ela pontua que a mesma pode ser comparada a um líder com a seguinte afirmação:

Um líder é aquele que busca atuar de forma a atender aos interesses coletivos, mediando conflitos e está atento ao sucesso do grupo. Eu percebo que a gestora desta escola tem certas atitudes. Ela tem uma boa liderança. (C.P.)

Quando indagados se o gestor da escola pode ser visto como um líder, os professores entrevistados afirmaram positivamente enumerando várias razões para essa comparação, destacando que o gestor tem “influência positiva” (P.1) nas ações da escola, tem “ótima aceitação na comunidade” (P.2) e que “eleva a autoestima dos funcionários” (P.9). Alguns ressaltam que a figura de um líder na escola tem relação com o seu objetivo central: a qualidade da aprendizagem dos alunos. Esse entendimento que a “finalidade da escola não pode ser prejudicada” (P.4) e que a relação entre a administração no sentido geral e o pedagógico precisa ser mantida, reforçam o entendimento de que, na escola pesquisada, o gestor coaduna com a postura de um líder. Uma das professoras afirma que o gestor é um bom líder com a seguinte expressão:

Diante do objetivo principal da escola, que é a formação integral do aluno, a gestora busca lidar com os obstáculos de forma democrática, respeitando as diferenças existentes na comunidade escolar (p. 8)

Pensar num trabalho de gestão escolar diz respeito, também, a pensar numa escola com clima organizacional focalizado na própria intencionalidade educativa. Portanto, procuramos verificar na escola pesquisada a concepção de aprendizagem inerente ao trabalho do gestor escolar e aos outros sujeitos do universo escolar.

A coordenadora pedagógica ressalta que gerenciar uma escola não diz respeito a pensar somente administrativamente, mas o aspecto administrativo deve estar a serviço do pedagógico:

As questões administrativas demandam do gestor tempo, preocupação e muita dedicação, pois são estes meios para que as questões pedagógicas aconteçam com qualidade. (C.P.)

Esse posicionamento é compactuado pelos funcionários, que dizem na sua maioria, que a preocupação do gestor é com o pedagógico da escola. Um deles destaca:

O foco da escola é a formação dos sujeitos críticos, que só será possível através da educação. Sendo assim, é necessário que o gestor tenha uma visão voltada para o pedagógico também. (F.5)

Os professores mantêm o mesmo discurso quanto a essa questão e todos são unânimes em afirmar que as questões pedagógicas devem ser o centro de atenção do trabalho do gestor e destacam as suas concepções sobre esse ponto:

Com o papel que a escola se presta, que é de formar cidadãos conscientes e operantes, não se consegue isso apenas resolvendo as questões administrativas da escola. (P.4)

O gestor deve ter uma visão global e participar, bem como intervir em todas as ações pedagógicas que possibilitem um resultado significativo para seus assistidos em busca da inserção social dos mesmos. (P.9)

Como outras instituições de uma maneira geral, a instituição escolar requer o

planejamento de ações organizacionais em que as experiências de aprendizagem sejam recorrentes e factíveis. A postura do gestor escolar e a sua forma de atuação no contexto interno da escola, principalmente no aspecto cognitivo dos alunos, diz muito sobre a concepção que o mesmo tem do seu papel articulador do processo pedagógico. Nestes termos, o gestor efetivamente democrático é aquele que reflete e pauta o seu trabalho numa mudança de postura e de encaminhamentos das ações da escola, visando criar e coordenar situações intensamente propícias à aprendizagem, pois a escola deve transformar-se não apenas em lugar de ensino competente, mas também de aprendizagem prazerosa, compreendendo que a gestão democrática não é algo alcançado por decreto, mas sim pela produção e construção dos atores sociais envolvidos neste processo.

Conclusões:

Para que uma gestão seja considerada democrática, compreendemos que a escola, cada vez mais, tenha o poder de decisão sobre variados aspectos, o que compreende uma maior autonomia pedagógica, financeira e organizativa. No entanto, o conceito de autonomia não pode restringir-se à ideia da descentralização ou desburocratização de decisões, mas ser compreendida como uma estratégia possível de co-responsabilidades no ambiente escolar.

A participação também é presente nos discursos oficiais educacionais, mas sua concepção não pode se restringir ao ato de consultar ou votar, ela é muito mais dinâmica e envolve as atividades de elaborar, executar e avaliar as ações na escola. A liderança na escola torna-se um elemento imprescindível para que os esforços estejam orientados num mesmo sentido, salientando o perfil de liderança do gestor do trabalho coletivo da escola, não inviabilizando a existência de outras lideranças informais. Espera-se que o gestor escolar lidere a escola pedagogicamente, a partir da real motivação de todo o coletivo escolar, já que a liderança envolve um conjunto de processos de influência interpessoal que ultrapassa o carisma do líder, estimulando para que a cooperação de todos os membros da escola se efetive.

Destaca-se, também, a questão da aprendizagem como elemento inerente ao trabalho do gestor escolar na atualidade, pois nas discussões mais atuais sobre o papel do gestor escolar, é considerado que o mesmo é responsável por todo o funcionamento da escola, o que implica a sua ação também no contexto pedagógico. Compreendemos, então, que para que tal tarefa seja bem sucedida, todo o processo de construção do conhecimento precisa ser bem articulado do ponto de vista epistemológico e metodológico e o gestor escolar configura-se como importante líder desse processo.

O gestor escolar, então, deve ser capaz de mediar a realidade concreta da sociedade com mudanças na escola para atender as exigências da contemporaneidade. Como afirma Drucker (2002), a maior mudança com a qual a escola precisará se preocupar na pós-modernidade é o seu comprometimento em relação aos seus resultados e, diante desse contexto, o gestor escolar não pode perder de vista a questão da totalidade da escola e sua missão: a preocupação maior com o núcleo do currículo e o produto da aprendizagem escolar.

Referências:

BARROSO, João. Formação dos professores e a mudança organizacional da escola. In: FERREIRA, Naura Carapeto (org). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos; 95).

BOTLER, Alice Happ. **A escola como organização comunicativa**. 2004. 298p. Tese (Doutorado em Sociologia) - UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº 9394/96.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros Campos; BRAZ, Milena Marcintha Alves (orgs). **Gestão escolar: saber fazer**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.

CASTORIADIS, Cornelius. **A ascensão da insignificância**. Tradução de Regina Vasconcellos. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. **Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009.

DEMO, Pedro. **A nova LDB – Rarços e avanços**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EDNIR, Madza et al. **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia para gestores escolares**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2003.

MARCELINO, G. F. **Governo, imagem e sociedade**. Brasília: Editora FUNCEP, 1988.

SALES, Elaine Cristina Marçal. **A cultura escolar e a construção da gestão democrática: uma análise de uma escola de ensino fundamental e médio**. 2004. 171 p. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SANTOS, Clóvis Roberto dos Santos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SQUALISSE, M. do C. Paradigmas organizacionais em gestão escolar: um estudo piloto. **Revista de Administração Educacional**. Recife, v.1, n.4, p.1-110, jul./dez.1999.

TEIXEIRA, Lúcia Helena G. Cultura organizacional da escola, mudança e formação de profissionais de ensino. In: SILVA, Rinalva Cassiano. **Educação para o século XXI: dilemas e perspectivas**. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

