



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PEDAGOGIA**

**MEIRIJANE SANTOS SOUZA**

**GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICO.**

**SALVADOR  
2010**

**MEIRIJANE SANTOS SOUZA**

**GESTÃO ESCOLAR:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
PÚBLICO.**

Monografia apresentada ao Colegiado do curso de graduação em Pedagogia, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para conclusão de curso.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Suzart Silva

**SALVADOR**

**2010**

**MEIRIJANE SANTOS SOUZA**

**GESTÃO ESCOLAR:  
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
PÚBLICA.**

Monografia apresentada ao Colegiado do curso de graduação em Pedagogia,  
Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial  
para obtenção do grau de Pedagoga.

---

Prof. Dr. Cleverson Suzart Silva (Orientador)

---

Prof. Dr. Maria Couto Cunha (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Miguel Angel García Bordas (Banca Examinadora)

Salvador, 6 de dezembro de 2010

*Dedico este trabalho à minha Mãe, pelo o incentivo em todos os momentos da minha caminhada. A meu Marido, pelo apoio e estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por ter aceitado se privar de minha companhia por causa dos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.*

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pela dádiva suprema da vida, por tudo que fui, sou e serei permitindo-me vencer esta longa jornada.

A meus pais, Nadir Sousa Santos e Antonio Rocha Souza e ao meu padrasto Nilton Domingos dos Santos, que além do apoio fraternal, também forneceram forte apoio intelectual, pelo grande apoio que me deram durante a minha jornada. A meus irmãos pelo carinho, principalmente a Tiago, que sempre esteve ao meu lado.

A você meu anjo, minha vida que sempre esteve ao meu lado e me apoio nas minhas decisões, me incentivando, dando carinho e amor. TE AMO MUITO!

Ao Professor Orientador Dr. Cleverson Suzart Silva pelos ensinamentos, pelo incentivo e simpatia, pela paciência durante as orientações, que foram de suma importância para conclusão do trabalho.

Aos professores da Universidade Federal da Bahia, pelas lições de saber durante a minha caminhada.

A todos os meus colegas e amigos que fiz durante esse período na Universidade Federal da Bahia, e alguns não puderam estar aqui nesse momento, e a todos os colegas da Escola Municipal Presidente Médici, que compartilharam não apenas nos momentos felizes, mas especialmente contribuíram nos momentos difíceis para que atingisse meus objetivos.

A minha Avó, Pomposa Rocha Souza, pelas preces e orações. A meus tios e primos pelo apoio durante esses quatro anos e meio.

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para esta formação que se torna mais uma vitória em minha vida, os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo conhecer o papel do gestor escolar e as suas funções na instituição de ensino onde trabalha. O papel do gestor escolar nas instituições de ensino é de suma importância para o trabalho nas escolas, entretanto, para que haja qualidade de ensino nas escolas tem-se a necessidade de um trabalho em conjunto, onde todos os agentes escolares estejam envolvidos. A democratização do ensino tem como objetivo, que o gestor escolar trabalhe em conjunto com os professores, funcionários, pais e alunos e também envolva toda a comunidade na qual a escola está inserida, com o intuito de um ensino de qualidade nas escolas. A eleição caracteriza-se como uma das formas de concretizar a gestão democrática nas instituições de ensino. Diante disso, o trabalho de monografia de conclusão do curso busca evidenciar questões relacionadas com a função do gestor, o seu papel no ambiente de trabalho, eleição para gestor e gestão democrática nas instituições de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Funções do Gestor. Papel do Gestor. Eleição. Gestão Democrática.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo comprender el papel de director de la escuela y sus funciones en la institución educativa en la que funciona. Papel de la dirección en la educación escolar es de suma importancia para el trabajo en las escuelas, sin embargo para una educación de calidad en las escuelas tiene la necesidad de trabajar juntos, donde personal de la escuela todos participan. La democratización de la educación tiene la intención de que la escuela Manager trabaja estrechamente con la facultad, personal, padres y estudiantes y también con toda la comunidad en la que se inserta la escuela a una educación de calidad en las escuelas. La elección es una de las formas para lograr instituciones de enseñanza de gestión democrática, con lo cual la realización de monografía de trabajo por supuesto busca resaltar las cuestiones relacionadas con el rol de Manager, su papel en el lugar de trabajo, la elección para el administrador y las instituciones de enseñanza de gestión democrática.

**Palabras clave:** Gestión de las Escuelas. Funciones del Administrador.

Administrador de Papel. Elección. Gestión Democrática.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2	<b>SURGIMENTO DA NECESSIDADE DO PROFISSIONAL DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR</b> .....	13
2.1	GESTÃO ESCOLAR: NORMATIZAÇÃO PELA LDB.....	17
2.1.1	<b>Lei de Diretrizes e Bases nº 4.024/61</b> .....	17
2.1.2	<b>Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71</b> .....	17
2.1.3	<b>Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96</b> .....	19
3	<b>COMPETÊNCIAS DA ATUAÇÃO DO GESTOR</b> .....	21
3.1	FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR.....	22
3.2	O GESTOR E SEU PERFIL DE LÍDER.....	25
3.3	DIFICULDADES ENCONTRADAS NO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR.....	28
4	<b>QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	31
4.1	FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	35
5	<b>A POLÍTICA DE ELEIÇÃO DO GESTOR DO MUNICÍPIO</b> .....	41
5.1	CONTRIBUIÇÃO PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	50
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	53
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	

## 1 INTRODUÇÃO

O termo gestão vem de *gestio*, que, por sua vez vem de *gerere* (trazer em si, produzir), dessa forma, fica claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que também se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia.

O objeto de estudo abordado neste trabalho é o papel do gestor escolar no ambiente profissional e a sua relação com a sociedade, observando a relação moral e ética do trabalho, por se tratar de um assunto que vêm surgindo atualmente nos debates sobre gestão e, levando-se em conta uma série de fatores, traduz-se numa importante fonte de estudo.

O trabalho do gestor escolar está voltado para o desempenho da qualidade no local de trabalho. O ambiente profissional, os atritos entre chefes e subordinados e até mesmo entre colegas da mesma hierarquia, persistem e a prática desses atos que desabonam o respeito, a moral e a ética profissional, tornam-se objeto de estudo por vários profissionais.

Tais fenômenos não ocorrem apenas aqui e agora, mas a muito tempo, considerando que o surgimento da gestão escolar se deu devido ao processo capitalista e a necessidade da sociedade em ter uma administração, e com a escola não seria diferente por se tratar de uma instituição social.

O trabalho do gestor escolar é de suma importância para a qualidade da educação e para o bom andamento do trabalho escolar, função essa que existe desde a chegada dos jesuítas, no século XVI, sendo que antigamente essa profissão era vista apenas com o objetivo de fiscalizar e de controlar professores, alunos, conteúdos e abertura de novas instituições de ensino

Entretanto, atualmente, a gestão exerce outras características como a elaboração de projetos, gerir e administrar a escola em relação às leis, o que não deixou de lado o perfil de controlador e fiscalizador do gestor escolar. Na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, foi instituída a gestão democrática, que é a forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação de todos os agentes escolares, com transparência e democracia, no qual o trabalho na escola não seja mais feito de forma centralizada em uma única pessoa, passando assim

aos outros agentes da instituição de ensino também a responsabilidade pela elaboração do projeto político pedagógico que norteia a escola e aos professores, na elaboração das suas atividades curriculares e extracurriculares, além do funcionamento da escola em relação à parte administrativa.

Constatando que há várias desigualdades dentro da escola, torna-se imprescindível ficar atento a esses problemas, rever o modo de se relacionar com as pessoas, é necessário bastante diálogo, possibilitando aos professores momentos de discussão, onde eles sintam-se livres para colocar as suas opiniões e acatá-las, atingindo um objetivo comum, é muito importante despertar a confiança e transmiti-la aos demais, sem dúvidas, isso facilitará muito o trabalho do gestor escolar. Sendo assim, cabe o papel do gestor em seu ambiente de trabalho também proporcionar aos seus companheiros um ambiente harmonioso, sabendo articular suas funções, que não são poucas, e enfrentando vários desafios.

O gestor escolar exerce diferentes funções para o andamento e o bom funcionamento da unidade escolar, que em alguns casos, além das funções regidas pela Secretaria de Educação de cunho administrativo, pedagógico e social, tem que associar funções extras e regimentos, como relacionamento interpessoal, psicológico, entre outros. Neste momento, apenas algumas são citadas aqui, mas há várias outras responsabilidades atribuídas ao gestor no ambiente escolar.

A seguir, serão apresentadas as mudanças históricas, de normatizações, as funções do gestor, o seu perfil de líder, as dificuldades encontradas no seu trabalho, a sua formação básica, a forma de escolha do gestor e a contribuição dessa forma de escolha para uma gestão democrática, isto é, como vem sendo executada a democracia dentro do ambiente escolar.

A escolha do gestor escolar hoje é feita através da eleição, diferente do século XVI até o meado do século XX, onde a escolha do gestor escolar era feita apenas através de indicação. Entretanto, isso ainda acontece em alguns municípios da Bahia, quando o cargo é assumido após indicação de políticos e de outros representantes da comunidade.

Além disso, não existe uma oferta ampla à formação de gestores. Em alguns lugares, a escolha é feita por eleição direta, como ocorre em Salvador, e em outros municípios, ainda é feita por indicação, e como não existe um critério em relação à formação para assumir o cargo, então, conseqüentemente, não há grande procura por esse tipo de qualificação. Isso será discutido mais detalhadamente adiante.

Nos cursos de graduação, existiam habilitação para a área da gestão, mas como a contratação para este cargo era pequena, houve a necessidade de se modificar as diretrizes que regiam o currículo do curso, para habilitar apenas em uma determinada área, enriquecendo de certa forma o currículo com a disciplina, ajudando na habilitação para a docência

A escolha do gestor escolar por eleição tende a contribuir para o trabalho democrático na escola, visto que a ideia de gestão escolar está associada à participação coletiva de toda comunidade escolar e que, sendo assim, todos os sujeitos envolvidos tenha o seu papel definido neste processo de participação essencial para o desenvolvimento das ações. Por este motivo, o gestor é o principal responsável pelo desempenho das ações e de projetos desejados pelo grupo e, por isso, as instituições de ensino têm que ficar atentas à importância do papel do gestor escolar para a democratização da gestão na prática pedagógica. Isto será abordado dentro deste trabalho, mostrando o quanto é necessário um gestor dentro do ambiente escolar para ajudar a equipe a se direcionar para um mesmo objetivo.

A importância da gestão democrática tem respaldo, neste trabalho, na ideias de diferentes autores como Luck, Paro, Libâneo, Gadotti, entre outros, que defendem a concepção de trabalho coletivo, participativo, autônomo e democrático, onde todos os agentes escolares estão envolvidos, contribuindo para o rompimento do autoritarismo e deixando margem para o trabalho em prol do ensino de qualidade.

## 2 SURGIMENTO DO PROFISSIONAL DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR: O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR.

Os primeiros profissionais da gestão escolar surgiram em 1500 com a chegada dos portugueses ao Brasil e com o encontro com os índios que aqui viviam. Após longo período de trabalho, em 1599 foi implantado o *Ratio Studiorum*, ou Plano de Estudo da Companhia de Jesus, documento oficial da época que direcionava o desenvolvimento do ensino no Brasil, que era ministrado pelos jesuítas e que tinha o objetivo de catequizar todos os índios que aqui habitavam. Surgiu nesse documento a figura do Reitor, esse era a autoridade maior dos colégios jesuítas, e sua função estava voltada para a fiscalização do bom andamento da escola e do fortalecimento da doutrina cristã, que era o maior objetivo dos jesuítas.

No século XVIII, com a expulsão da Companhia de Jesus de Portugal e das suas colônias, o rei de Portugal tinha o objetivo de implementar a concorrência com os outros países. Nomeou então o Marques de Pombal como primeiro ministro de Portugal, que reformulou as leis que norteavam a educação, e que defendia apenas aos interesses do país. Ele implementou também, segundo Almeida (1989, p. 32), o **Alvará Régio**, de 28 de junho de 1759, que, entres diversas medidas, criou o cargo de Diretor Geral de Cursos. Este era um servidor nomeado, que tinha a função de observar os estudos, fiscalizar e punir os professores com a demissão, caso não cumprissem as exigências impostas pelo Alvará, além de resolver os problemas de relações interpessoais existentes nas escolas e autorizar a abertura de novas instituições de ensino, tanto na esfera pública como na privada.

Por quase 90 anos, não houve muitas mudanças no que se diz respeito à administração escolar, mesmo com a vinda da família real em 1807, quando foram fundadas diversas instituições, como a Biblioteca Nacional, as primeiras escolas de ensino superior, entre outros. Apenas no ensino superior, os professores passaram a receber as ordem diretamente do imperador, enquanto que no ensino secundário permaneceu a figura do Diretor.

Em 1847, foram criados os regulamentos através da Lei nº 29, de 16 de março para os Liceus de ensino de São Paulo, onde o Governo nomeava uma pessoa para a função de Diretor do Liceu:

O diretor, segundo esse regulamento, deveria tomar conta do Liceu, inspecionar a conduta dos professores, remetendo ao Presidente da Província os problemas e sugerindo alterações para mudanças, tanto na rotina do Colégio como na vida profissional de seus professores. Além disso, deveria encaminhar anualmente um relatório contendo: o estado moral e intelectual do Liceu; um mapa dos alunos frequentes, declarando os aprovados, os reprovados e os que não fizeram os exames, e especificando os considerados incorrigíveis; deveria, ainda, atestar a frequência dos empregados; discutir em Conselho com os professores, os problemas do Liceu; repreender os alunos; designar os horários das aulas; despachar os requerimentos a ele destinados; marcar e presidir a banca de exames dos alunos, escolhendo os examinadores; conceder, quando necessário, licença aos professores e aos porteiros; e, por fim, intermediar a correspondência entre os professores e o Presidente da Província (SECO, 2006, p. 79).

No fim do século XVIII, começaram a surgir as primeiras indicações oficiais do Presidente do Estado, para o cargo de diretor de escolas, que era denominado de Diretor do Grupo Escolar. Ele exercia a função de fiscalizador, organizador e coordenador de ensino e, nesse período, o ensino voltou a ser ministrado em um único prédio dirigido por um único indivíduo.

A partir de 1920, a função do diretor sofreu várias transformações, tanto no aspecto administrativo quanto no pedagógico, e o poder antes instituído a ele, foi transferido para os Delegados Estaduais e os Inspetores de Distritos. Nos anos 1930, foram dadas atenção especial para a formação do diretor escolar, apoiada pelo conhecimento filosófico e científico baseado nos princípios empresariais de Taylor, Fayol e Weber. Quem defendia essa ideia era José Querino Ribeiro, que escreveu um referencial em 1952 sobre a administração empresarial e escolar, o **Ensaio de uma teoria da administração escolar**, onde o autor defendia uma teoria universal de administração aplicável às instituições escolares como qualquer outro tipo de empresa. Para ele, esses mesmos fundamentos e princípios da administração empresarial poderiam ser adotados pela administração escolar, sem nenhum problema para a educação.

Entretanto, Anísio Teixeira tinha um pensamento contrário ao de José Querino Ribeiro, pois para ele havia uma diferença entre administração escolar e administração empresarial. Anísio Teixeira dizia que a administração escolar estava submetida apenas à educação, isto é, a administração escolar é “função que

somente pode ser exercida por educadores e que é intrinsecamente de subordinação e não de comando da obra de educação que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno” (TEIXEIRA, 1964).

Ele também apontou ainda o caráter e a natureza da administração escolar como função subordinada à tarefa educativa e exercida somente por educadores, alertando que “se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar” (TEIXEIRA, 1963, p. 16.)

Nessa visão, a "administração escolar sendo tarefa do educador deve estar subordinada à ação pedagógica, pois, a “administração de fábrica” é aquela em que a função de planejar é suprema e a função de executar é mínima, enquanto a "administração escolar” é aquela na qual o elemento mais importante não é o administrador, mas o professor...” (TEIXEIRA, 1961, p. 45). Diante desta distinção, Anísio Teixeira é incisivo:

Jamais... a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do *manager* (gerente) ou do *organization-man*... Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração é de certo modo até opostos. Em educação o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis (TEIXEIRA, 1968, p. 150).

Ainda para Anísio Teixeira, a administração escolar se torna necessária em virtude da má formação do professor. Para ele, somente o educador ou professor já formado e com experiência de trabalho, pode fazer a administração escolar.

Apenas com o surgimento do capitalismo, foi implantada essa visão de administração, porém sabe-se que em uma instituição escolar não se pode direcionar o trabalho que está sendo desenvolvido pelo gestor/administrador apenas para a produção de bens, a mais valia que é realizada com a exploração da força de trabalho, por isso, a necessidade de um profissional bem qualificado para controlar e administrar o local de trabalho que é a empresa.

Quem também critica essa tentativa de igualar a administração empresarial à administração escolar, é Vitor Paro, que, no livro **Administração Escolar: introdução crítica**, afirma que:

O tipo de gestão escolar constituída à imagem e semelhança da administração empresarial capitalista se mostra incompatível com uma proposta de articulação da escola com interesses dos dominados. Em termos políticos, os objetivos da empresa capitalista e da escola revolucionária não são apenas diferentes, mas antagônicas entre eles (PARO, 2006, p.1 50).

Para ele, a administração escolar “está baseada no referencial teórico marxista”, enquanto que a administração em geral é vista como a “utilização racional de recursos para a realização de fins”. Dessa forma, ele defende que a apropriação que é feita dessa concepção de administração pelo capitalismo, deve ser concebida como “administração capitalista”.

A administração escolar, ainda de acordo com Paro, é gerada em função de duas posições antagônicas: a primeira, diz respeito ao emprego dos princípios e métodos de administração capitalista na administração escolar, e a segunda, parece estar relacionada às negações da necessidade de uma administração. Ele, assim como Anísio Teixeira, faz uma distinção entre administração escolar e empresarial, segundo Paro (2006) “a gênese da atividade administrativa está ligado à expansão do modo de produção capitalista”. À medida que o capitalismo avança em seu processo de domínio econômico, o modelo de administração muda para se adequar à sua demanda.

Esse modelo de direção escolar perdurou por muitos anos na sociedade capitalista, quando a estrutura de ensino no Brasil era marcada pela Tecocracia, isto é, quanto mais, melhor, não importando se esse quantitativo referia-se a produtos, serviços, impostos, informações, estudantes, etc. Nesse período também foi defendida a autonomia do diretor sobre as suas funções nas instituições escolares, onde ele passaria a ter maior controle do seu trabalho, deixando de apenas receber ordem de unidades maiores, como a da Secretaria de educação.

## 2.1 GESTÃO ESCOLAR: NORMATIZAÇÃO PELA LDB.

### 2.1.1 Lei de Diretrizes e Bases nº 4.024/61

Houve um longo período de mudanças na legislação em relação à função do diretor escolar. A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) foi publicada em 20 de Dezembro de 1961 pelo Presidente João Goulart, quase trinta anos após ser prevista pela Constituição de 1934. O primeiro projeto de lei foi encaminhado pelo Poder Executivo ao Legislativo em 1948, e foram necessários treze anos de debate até o texto final ficar pronto. Nele, foi mantido então o modelo de ensino onde respeitava a regionalidade dos alunos. Em relação ao diretor, apenas cita, no Art. 42., que ele deverá ser um educador qualificado. Como o termo “qualificado” pode ser interpretado de maneira ampla, cabe ao Estado uma formulação mais específica da regulamentação da lei em relação ao trabalho do diretor. Como na LDB 4.024/6, não ficava claro a qualificação do diretor, e não era evidente se sua nomeação do cargo seria por indicação ou por concurso, cabia ao Estado a responsabilidade por essa indicação.

### 2.1.2 Lei de Diretrizes e Bases nº 5.692/71

Após 10 anos, ocorreram as primeiras modificações no que diz respeito às Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Em 11 de agosto de 1971, durante o regime militar do Presidente Emílio Garrastazu Médici, foram publicadas essas primeiras modificações. Foi extinto, por exemplo, o ensino ginásial, passando a ser primário com duração de 8 anos e de caráter obrigatório. Quanto à administração escolar, deixou de existir o papel de diretor de grupo e passou a ser diretor escolar, sendo exigido também uma qualificação maior para assumir este cargo, como ficou claro no artigo 33 da LDB de nº 5.692/71, transcrito abaixo:

Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação (BRASIL, 1971).

Segundo este artigo, para assumir essa função nesse período não bastava apenas ter experiência em docência, necessitava-se também, da qualificação em graduação pedagógica, de cursos de especialização ou pós-graduação na área de atuação da educação. Porém, no artigo 79 da LDB de 1971, foi aberta uma exceção para assumir o cargo de direção:

Art. 79. Quando a oferta de profissionais legalmente habilitados para o exercício das funções de direção dos estabelecimentos de um sistema ou parte deste, não bastarem para atender as suas necessidades, permitir-se-á que as respectivas funções sejam exercidas por professores habilitados para o mesmo grau escolar, com experiência de magistério (BRASIL, 1971).

A partir dos anos 1990, o termo administração foi alterado para gestão. Vale, entretanto, afirmar que, mais do que escolher a denominação mais adequada, o que é importante ressaltar é que essa alteração sinalizou o aparecimento de uma compreensão de gestão, na qual o próprio papel do gestor é modificado. A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. No que diz respeito ao papel do diretor, este deixa de ser uma pessoa que tem o cargo de fiscalizador e de controlador, que concentra em si as decisões, para ser

um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

Ou ainda,

o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições especificam as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 335).

Com essa nova denominação de gestão, começaram a surgir os primeiros debates sobre a necessidade de uma maior qualificação do profissional de gestão para assumir o cargo, o que antigamente, sabe-se, não acontecia e que muitas pessoas que assumiam esse cargo não tinham nenhuma qualificação profissional.

### **2.1.3 Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96**

A atual LDB (Lei 9394/96) foi sancionada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, tendo como ministro da educação na época, Paulo Renato, em 20 de Dezembro de 1996. Baseada no princípio do direito universal à educação para todos, a LDB/96 trouxe diversas mudanças em relação às leis anteriores, como a inclusão da educação infantil como primeira etapa da educação básica. Em relação a gestão escolar, a nova LDB deu uma atenção especial para a formação do profissional no curso de pedagogia e a forma de escolha do gestor escolar:

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhe, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magisterio público;

- I- ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II- aperfeiçoamento profissional continuando, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III- piso salarial profissional;
- IV- progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V- período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluindo na carga horaria de trabalho;
- VI- condições adequadas de trabalho;

Parágrafo único- A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magisterio, nos termos das normas de cada sistema de ensino. ( LDB 9.394/96).

No artigo 67, P. I, ela determinou que, a escolha para o cargo de gestor, deveria ser exclusivamente através do concurso público e prova de título, sem, contudo, uma definição ampla dos critérios para essa prova de título.

Na nova LDB, a gestão passa a ser classificada como gestão democrática, isto é, aquela em que tomada como base a escolha do gestor escolar:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Cabe então às Secretarias de educação definirem quais as regras que serão cumpridas para a elaboração dos projetos político-pedagógicos da escola, que deve ter a participação de todos os agentes escolares, além da responsabilidade pelo acompanhamento do trabalho do gestor escolar.

Diante disso, constata-se a necessidade de um trabalhador competente e qualificado para gerir uma instituição escolar. Fica evidente também que, no campo profissional, na área da educação, o gestor escolar tem que ter um perfil articulador e mediador dos eventuais conflitos existentes, ter pretensão de trabalhar em equipe, ser hábil nas tomadas de decisões e ser retentor dos conhecimentos específicos na área de atuação. A partir do próximo capítulo, então, serão aprofundados mais sobre o perfil, as competências e a atuação do gestor escolar.

### 3 COMPETÊNCIAS DA ATUAÇÃO DO GESTOR

O termo competência vem sendo analisado repetidas vezes por todas as esferas organizacionais. Antonio Carlos Gil (2001), por exemplo, afirma que o profissional necessita ter muita aptidão na sua área, tais como, ser um agente de transformações, cultura, informação, conhecer seu campo de atuação, conversar com facilidade, colocar-se em uma relação de confiança, ter perfil negociador, ter comportamento ético, inovador, disposição para assumir riscos, com equilíbrio, saber compartilhar responsabilidades, lidar com resistências e propor ações que possam ir à origem do problema. A competência interpessoal do gestor escolar vem complementar a leitura dos interessados pela temática e enriquecer o conhecimento acerca das relações interpessoais favorecendo o aperfeiçoamento organizacional da escola

Com o passar do tempo, o indivíduo transformou a sua vida, tendo que procurar sucessivamente se preparar, não deixando de ressaltar o seu desempenho, pois o acúmulo de trabalho leva a algumas atitudes não agradáveis para o dia-a-dia, conseqüentemente interferindo na vida profissional deste indivíduo, criando certos problemas em alguns casos nas instituições de ensino.

Os conflitos, quando não explicitados, tendem a deteriorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam dentro de si ressentimentos, negativismo, agressividade ou passividade, imperando o individualismo e oposição ao interesse coletivo. É fundamental, como afirma Colombo (2001, p 77), que a escolas sejam um espaço onde os profissionais sintam-se acolhidos e sejam motivados para realizarem suas tarefas.

A autora acredita ainda que algumas fontes de conflitos podem desviar determinados objetivos, resultando em metas mal planejadas, necessidades individuais com expectativas não atendidas, pressão, tensão e medo, mudanças acompanhadas por ansiedades, direitos conquistados e não atendidos, luta pelo poder, busca de autonomia, preconceitos, falta de informações, liderança fraca, processo de comunicação precário, entre outros.

Tais descontentamentos, manifestados pelos trabalhadores de diversas classes profissionais em diferentes situações de insatisfação diante do trabalho que

realizam, resultam em desajuste e até mesmo em confusão entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Esta relação vem normalmente apontada por problemas não definidos pelos sujeitos envolvidos, marcando aspectos decisivos das relações de domínio e de autoridade, isto é, omissão na participação quanto à tomada de resolução essencial ao método de trabalho.

Por isso, que aumenta a importância da humanização no local de trabalho, e isso envolve a atuação na escola, considerando que a motivação é um componente extraordinário para esse desenvolvimento. Visão esta que focaliza os aspectos que estão próximos ao diálogo, à administração, à supervisão, à participação no processo de decisão, à alegria no trabalho, ao comportamento do grupo e à coordenação informal.

### 3.1 FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar tem que exercer determinadas funções para o bom desempenho do seu trabalho, e as leis, regidas pela Secretaria de Educação, regulamentam e fiscalizam o cumprimento por parte destes gestores. Sabe-se que essa fiscalização pode vir a prejudicar o ensino aprendizagem, pois a Secretaria costuma enviar para a escola muitas vezes projetos prontos, totalmente descontextualizados da realidade da comunidade e dos alunos, para o gestor aplicar na unidade de ensino.

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC), na gestão do prefeito Antônio Imbassahy, tendo, na época, como secretária de Educação, Dirlene Mendonça, elaborou um documento preliminar: Atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino: versão preliminar<sup>1</sup>, nele constando as principais atribuições dos Gestores Escolares, objetivando seu aperfeiçoamento por meio de um processo de discussão e participação de todos os integrantes do Curso de Gestão Escolar, realizado em 2003.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.smec.salvador.ba.gov.br/.../atribuicoes-dos-gestores-escolares.pdf](http://www.smec.salvador.ba.gov.br/.../atribuicoes-dos-gestores-escolares.pdf)>

Segundo o documento, a elaboração das atribuições teve como referência os fatores de eficácia da escola adotados no PDE: efetividade do processo de ensino e de aprendizagem, clima escolar, envolvimento dos pais e da comunidade, desenvolvimento do patrimônio humano, gestão participativa de processos, e instalação e materiais, considerando que o PDE é um processo gerencial de planejamento estratégico para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

O documento citado ainda informa que o Gestor Escolar deve desempenhar múltiplas funções e atender às demandas diversas que dependam de sua ação gerencial. Além disso, deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada às normas do Sistema Municipal de Ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa. Ele está dividido em três partes: Administrativa, Pedagógica e Social.

Na parte **Administrativa**, segundo o documento da Secretaria de Educação, o Gestor é responsável pelo funcionamento administrativo da escola, precisando ter um conhecimento amplo em relação às leis que regem esse aspecto, com o objetivo de um bom desempenho na aplicação na instituição de ensino. Dentre as atribuições encontradas no documento, destacam-se:

- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola;
- Aperfeiçoar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;
- Coordenar a elaboração e implementação do Plano da Gestão Escolar alinhado ao PDE, Proposta Pedagógica, Regimento Escolar e Diretriz do Sistema Municipal de Ensino, discutindo com a comunidade escolar e incorporando as contribuições;
- Administrar a utilização dos espaços físicos da unidade escolar e o uso dos recursos disponíveis, para a melhoria da qualidade de ensino como: bibliotecas, salas de leitura, laboratório de tecnologias, entre outros;
- Organizar coletivamente as rotinas da escola e acompanhar o seu cumprimento;

- Promover a construção do PDE, bem como a sua execução, mediante processo de análise dos resultados.

No que diz respeito à parte **Pedagógica**, o documento afirma que o Gestor deve acompanhar, organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico curricular, assim como:

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica;
- Incentivar a utilização de recursos tecnológicos;
- Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola;
- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos);
- Acompanhar as reuniões de atividades complementares – AC;
- Articular-se com as Coordenadorias Regionais na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio-educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem;
- Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos;
- Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico;
- Acompanhar a execução dos projetos em parcerias com outras instituições, adequando-os à realidade da sua escola.

Em relação à parte **Social**, o Gestor Escolar deve organizar atividades que assegurem a relação Escola X Comunidade, enfatizando as seguintes atribuições:

- Promover o envolvimento da comunidade escolar, fazendo uso da liderança e dos meios de comunicação disponíveis, com base na cooperação e compromisso, favorecendo a qualidade das relações interpessoais;
- Manter o fluxo de informações atualizado e regular entre a direção, os professores, pais e a comunidade;
- Coordenar as ações sócio-educativas desenvolvidas na unidade escolar; Socializar os resultados das ações gerenciais;
- Expressar confiança na capacidade de eficácia da escola.

Os gestores são obrigados a seguir esses regimentos, o que,, muitas vezes acaba prejudicando o seu trabalho na escola, devido a problemas de relações interpessoais e, por questões políticas, ele está em constante avaliação, fiscalização e controle por parte daqueles que de certa forma ambicionam exercer aquela função, sem se importarem se a ocupação do tal cargo foi feita através de eleição dentro da escola ou por indicação, como ainda acontece em diversos municípios, tentando então dificultar o trabalho do gestor escolar.

### 3.2 GESTOR E SEU PERFIL DE LÍDER

Como diz Chiavenato (2000), “para fazer uma empresa, uma escola ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras tais como liderança e motivação”. Em resumo, o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar:

Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho (BENNIS, 1997)<sup>2</sup>.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, e nas instituições de ensino não deve ser diferente, pois ela garante uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos:

Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo, por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos (RIBEIRO, 2004, p. 62).

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos

---

<sup>2</sup> Warren Bennis, disponível em <http://blog.ebrandi.eti.br/2007/03/lideranca/>

específicos: “a liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais” (CHIAVENATO, 2000, p. 314). Em suma, liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer.

Cumprir salientar que a definição de liderança envolve duas dimensões. A primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda, todavia, é a tendência dos seguidores em seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades. Partindo-se do princípio de que a liderança é uma ação e não uma palavra, cada pessoa tem a sua maneira particular, o seu estilo próprio de relacionamento com os seus subordinados. Mas, também cada um pode de certa forma, modificar as suas perspectivas com a aquisição de novos conhecimentos, atitudes e aptidões.

A escola, para funcionar plenamente, necessita que o gestor escolar seja um incentivador do potencial do trabalho de todos os agentes da escola, levando a planejar com sucesso os projetos que irão ser desenvolvidos na escola. Para Feldmann (2009), o gestor tem que ter a “capacidade de construir relações e habilidades, de buscar soluções para problemas e a tomada rápida de decisões”. Mas sabe-se que também há a obrigação dos professores, coordenadores, auxiliares administrativos, servidores, pais e comunidade de se reeducar na esperança de uma postura ética e política, no sentido de criar novas formas de participação na escola, a fim de que os interesses adversos não predominem.

Assim, o diálogo entre os professores, coordenadores pedagógicos, funcionários, pais, alunos e comunidade, torna-se essencial para a realização de uma gestão, na qual seja expresso o exercício democrático e a possibilidade de construção de uma cultura inovadora na unidade escolar. O trabalho do gestor é um grande desafio na vida de um indivíduo, portanto, ele, junto com toda a sua equipe, precisa ter uma postura de líder seguindo algumas diretrizes para um trabalho de qualidade, como: conhecer as legislações, regulamentos e normas da educação, em especial do município; não estar preso em cumprir e fazer cumprir essas legislações; ter uma visão metódica, programada, e o acompanhamento dos resultados; trabalhar com motivação, responsabilidade, dinamismo, aptidão criadora e ter competência de atender as obrigações mais necessárias; democrático, deve opinar e apoiar medidas que apontem o aperfeiçoamento do projeto político da escola; respeitar as propostas, ideias diferenciadas e os valores de cada um, pois é

essencial para o desencadeamento do sucesso do grupo; gerenciar os problemas para que todos possam aprender a conviver com tolerância e respeito; escutar o que todos tenham a expor, seja os educadores, pais e alunos. Como afirma Feldmann,

De nada adianta ao gestor possuir imersos conhecimentos se não sabe se comunicar e ouvir a todos no trabalho em equipe, se não estiver aberto a novas sugestões, ou se não for persuasivo e capaz de correr riscos, Isto é, de trabalhar com empatia, já que a liderança está na essência da personalidade de cada gestor (FELDMANN, 2009, p. 227)

Porém, sabe-se que a liderança não está na “essência” do indivíduo. Após assumir um cargo de liderança, ele pode adquirir com a experiência do trabalho essa condição para exercer a sua função de gestor escolar.

Anísio Teixeira, como dito anteriormente, considera que para ser gestor escolar é necessário, que tenha sido professor, isto é, que já tenha tido experiência em sala de aula, conheça o dia-a-dia da escola e das classes, conheça o perfil dos alunos, professores e pais, conheça a comunidade onde está inserida a instituição de ensino, para que, assim, ele possa se tornar um líder, não apenas alguém com autoridade burocrática na escola.

A maneira como o gestor convive com os colegas influencia muito o local de trabalho. Por outro lado, se ele tem uma postura anti-profissional, está sempre de mau-humor, isso acaba gerando um conflito no local de trabalho marcada pela tensão, antipatia, desagrado e distanciamento por parte dos outros colegas, transformando então a escola num lugar onde as pessoas são forçadas a ir, apenas para cumprirem os regulamentos e normas, conseqüentemente, abrindo margem para possíveis disputas políticas. Mas, quando o gestor é uma pessoa agradável, tolerante, que está sempre disposta, aberta a diálogos e a ajudar a resolver os pequenos problemas dos professores, coordenadores, funcionários, pais e alunos, automaticamente, ele torna o ambiente escolar um lugar também agradável para a frequência de todos os agentes escolares.

O gestor, ao chegar ao local de trabalho, já tem que ter superado os problemas particulares e se preocupar apenas com os problemas gerados pela

escola, que é muito abrangente, ele tem que estar munido de muita tranquilidade, paciência e sabedoria.

### 3.3 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

O trabalho em qualquer instituição, tanto pública quanto privada, é rodeado de dilemas e conflitos que envolvem várias pessoas. Na escola, com o trabalho do gestor não é diferente, todo o seu trabalho é cercado por diversas dificuldades. Dentre as principais dificuldades na função de diretor, pode-se destacar o comprometimento em relação ao corpo docente na prática pedagógica; o pessoal de apoio administrativo, no cumprimento de seus deveres; à gestão do patrimônio, implicando na falta de cuidados com a escola, em atos de depredação e de vandalismo e ainda, aos pais/responsáveis pelos alunos. Sendo a maioria ausente e irresponsável, na visão dos diretores, sabe-se que a ausência dos pais na escola se dá devido a diversos problemas que envolvem a sua vida como trabalho, distanciamento da escola, mau recebimento por parte dos agentes escolares, entre outros. Os gestores escolares referem-se ainda a problemas envolvendo a Secretaria de Educação, aos recursos da escola, aos professores, pais e alunos como distribuídos abaixo:

- a) Secretaria de Educação: Todos os funcionários estão submetidos a uma ordem maior, assim como o diretor da escola, eles têm que seguir as leis elaboradas pela Secretaria de Educação que são impostas por ela, contudo muitas vezes não condizem com a realidade das escolas. Um exemplo encontrado nas escolas municipais de Salvador diz respeito os diários de classe que os professores têm que preencher e os gestores tem que estar sempre cobrando o cumprimento dessa norma. Mas, sabe-se que muitas das perguntas contidas nestes diários estão fora da realidade da escola, como do ensino público como um todo, e o gestor tem que administrar esse dilema que envolve os professores.

- b) Recursos: Os recursos distribuídos às escolas também têm se configurado como uma das grandes dificuldades encontradas no trabalho do gestor escolar. Algumas escolas não recebem da prefeitura auxílio, periodicamente, para a sua manutenção, como papéis, materiais de limpeza, cartuchos para impressão, entre outros, e a demora na chegada desses materiais na escola dificulta o trabalho dos professores, que não conseguem desenvolver satisfatoriamente suas atividades, e acabam repassando para o gestor esse problema, tendo que, às vezes, nos eventos festivos das escolas, arcarem com as despesas tirando dos seus próprios rendimentos, para contribuir na compra do que falta na escola.
- c) Coordenadores Pedagógico/Professores/Outros funcionários: Um dos principais problemas no trabalho do gestor escolar é a relação interpessoal, já que muitas vezes, os outros agentes da unidade de ensino não querem atender às suas resoluções. Então, ele acaba tendo que conviver com coordenadores que não elaboram projetos para os eventos da escola, com professores que não aplicam em sala de aula os projetos vindos da secretaria, com as fofocas e as intrigas, problemas estes que tendem a prejudicar o trabalho nos estabelecimentos de ensino. Existem também os auxiliares de limpeza, que não fazem o seu trabalho corretamente e acabam se acomodando na espera dos outros colegas para fazerem todos os serviços, cabendo então ao gestor escolar, a iniciativa de resolver esses eventuais problemas.
- d) Alunos: O trabalho com os alunos atualmente é muito difícil, pois eles costumam chegar à escola com um conhecimento amplo dos seus direitos, mas não desconhecendo totalmente os seus deveres. Eles trazem para a escola uma bagagem muito grande de violência e xingamento que acaba refletindo em sala de aula com os colegas e, quando são chamados à secretaria para possíveis esclarecimentos sobre seus comportamentos, alguns revelam que também fazem isso em casa. Nesse sentido, a escola fica com um duplo papel na

educação da criança, além de transmitir o conteúdo, fica responsável também em reeducá-la, no sentido de comportamento.

- e) Pais: A relação com os pais é muito árdua, já que eles sempre procuram atribuir à escola parte da responsabilidade pela educação dos seus filhos e, em alguns casos, não aparecem para acompanhar o desempenho dos mesmos na instituição de ensino. Mas, quando são chamados para receber reclamações sobre seus filhos, alguns muitas vezes não acreditam ou não querem acreditar que os filhos são capazes de determinados comportamentos, portanto, não tomam quaisquer atitudes que possam ajudar no desenvolvimento das crianças na escola, sobrecarregando a escola. O gestor tem que estar atento para resolver todos esses tipos de problemas.

Além disso, o gestor também tem que estar disposto a construir relações e tentar buscar soluções para eventuais problemas de maneira rápida e decisiva, observando a particularidade dos indivíduos que fazem parte desses processos. Ele tem que sensibilizar, coordenar e dirigir a todos, com o intuito de efetivar a ação necessária a fim de que a mudança ocorra.

#### **4 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Segundo Machado (2000), no artigo publicado na revista **Em Abertos Desafios a serem enfrentados na capacitação**, pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores, são unânimes quanto ao reconhecimento da capacitação profissional como uma condição que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das políticas públicas. Discutir a qualificação profissional nos tempos atuais se tornou função essencial nas organizações e nas instituições de treinamento de pessoas, ou ainda, profissionais:

A qualificação deve estimular o trabalhador a se auto-desenvolver, a procurar o seu próprio meio de reciclagem. O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da necessidade da busca constante da aprendizagem sucessiva (CAFÉ FILHO, 2008).

E com o gestor escolar não acontece diferente, ele, após assumir o seu cargo, não pode deixar de se qualificar a todo o momento com cursos, palestras, aperfeiçoamento e curso de extensão. Como afirma Machado,

no setor educacional não é diferente. De uma maneira geral, os planos de educação das secretarias estaduais e municipais de educação alocam significativo volume de recursos financeiros para programas de capacitação de servidores, entre os quais os profissionais do magistério. No entanto, o conhecimento sobre a eficácia dessas propostas, bem como a experimentação de novas práticas de formação são questões que têm avançado de forma pontual e assistemática e que estão demandando atenção para adequá-las aos novos requerimentos e desafios impostos ao setor educacional (MACHADO, 2000, p. 97).

Diante do exposto até então, é preciso perceber os aspectos primordiais da relação existente na qualificação. Para que haja qualificação, é preciso que haja aprendizado, pois a condição para a qualificação é a alteração no quadro existente de conhecimento e de aceitação de determinadas realidades.

Como afirma Café Filho (2008),

a aprendizagem é o processo pelo qual o indivíduo passa a perceber novas percepções em relação a novas ou antigas experiências. É a mudança de comportamento obtida através de novas reações oriundas de fatores emocionais, neurológicos, realidades externas ou simplesmente novas formas de pensar.

Segundo Flávio Souza Coach,<sup>3</sup> “suas escolhas do passado o colocaram nos lugares e nas situações que se encontra hoje. Suas escolhas de hoje determinam os lugares e situações em que estará no futuro”. Por isso, a constante necessidade de reciclagem profissional do indivíduo. Para que sejam proveitosos os grandes treinamentos empresariais, os cursos de graduação e pós-graduação, os mini-treinamentos organizacionais, reuniões estratégicas ou ainda informais, é necessário entender o processo de aprendizagem como sinal de aprendizagem que deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida do profissional, “mais que um estoque de conhecimentos, importa aprender a articular esses conhecimentos com situações concretas e, sobretudo, aprender a transitar entre novas informações e situações de permanente mudança” (MACHADO, 2000, p.101). A aprendizagem, em consequência, “passa a ser o foco da formação e o aprendizado coletivo, uma das questões fundamentais a ser considerada” (MACHADO, 2000, p.102). Ainda segundo a autora,

a formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais (MACHADO, 2000, p.103).

Em relação ao conteúdo que é ministrado nas escolas de educação básica, já observam-se mudanças, como por exemplo, o conteúdo vem sendo também direcionado para o mercado de trabalho:

A educação passa-se de um modelo de ensino centrado em saberes para um ensino centrado no aluno instrumentalizando para entrar no mercado de trabalho, com habilidades pessoais que levem a ser capaz de... “em múltiplos espaços, e de exercer direitos e deveres, participando da sociedade, não de modo político, mas com uma inserção absolutamente individual (KOBBER, 2004, p.35).

Portanto, o curso de educação básica está voltado para a iniciação no mercado de trabalho e a LDB 9.394/96, abre margem para a ocupação de uma vaga de trabalho. Na seção IV, artigo 35, parágrafo I, a finalidade do ensino médio é “a preparação básica para o trabalho (...) de modo a ser capaz de adaptar com

---

<sup>3</sup> <http://www.flaviosouza.com.br/meta.php?id=40&sessão=gotasdereflexao>

flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posterior”. Contudo, sabe-se que atualmente para concorrer a uma vaga de emprego no concorridíssimo mercado de trabalho, é necessário procurar aprimorar o seu conhecimento nos cursos de graduação, técnicos, pós-graduação, entre outros, pois “a escolaridade e formação profissional são condições necessárias, mas insuficientes, para o desenvolvimento social” (SEGNINI, 2000, apud KOBER, 2004, p. 37).

Se o mercado de trabalho hoje é muito competitivo, o profissional precisa cada vez mais de uma preparação com cursos de aperfeiçoamento, para concorrer a uma vaga de emprego, antigamente, “o indivíduo era considerado qualificado quando ele possuía o conjunto de habilidades que permitia o desempenho da tarefa ligada ao posto de trabalho” (KOBER, 2004, p. 27). Mas, com as mudanças na sociedade, os profissionais enfrentam outros imensos desafios, necessitando ser competente e ter respostas rápidas para atender as necessidades das empresas. Atualmente, o mercado de trabalho busca os profissionais que, além das habilidades técnicas, tenham também habilidades humanas e conceituais:

trata-se agora menos de habilidades ou saberes diretamente ligados ao posto de trabalho que de aspecto fundamentalmente mais comportamentais da subjetividade humana: capacidade de resolver problemas de trabalho em equipe, responsabilidade, iniciativa, valores etc. (KOBER, 2004, p. 27).

O indivíduo tem que estar atento à demanda do mercado de trabalho, quando decidir procurar por qualificação profissional, percebendo essa nova questão para a sua capacitação. De acordo com determinadas pesquisas<sup>4</sup>, há uma grande disponibilidade de vagas no mercado de trabalho, porém, o que ocorre é a falta de qualificação profissional dos indivíduos, sendo que muitos trabalhadores acabam perdendo uma oportunidade de sair da margem do desemprego, justamente por falta dessa qualificação.

No que diz respeito à área da educação, também não é diferente. De acordo com o site da Secretaria Municipal de Planejamento, Tecnologia e Gestão (SEPLAG), do município de Salvador, a concorrência por uma vaga no mercado de

---

<sup>4</sup> De acordo com o Serviço Municipal de Intermediação de Mão-de-Obra (SIMM) e SineBahia - Serviço de Intermediação para o Trabalho.

trabalho também é bem grande, principalmente com a recente abertura de inscrição para concurso público, com um número elevado de inscritos, para o cargo de coordenador pedagógico (foram 3.304 inscrições para 200 vagas, sendo a relação candidato/vaga de 16,5) e para professor da educação infantil (12.466 inscrições para 1.000 vagas, sendo a relação candidato/vaga 12,5). É nesse sentido que o edital do concurso, item 8, subitem 8.3, que pode ser encontrado no site da Fundação CESGRANRIO<sup>5</sup>, deixa claro que, além da prova objetiva e de redação, o candidato passa por uma terceira etapa, que é a prova de título, que são os cursos de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado. Portanto, fica evidente que o indivíduo tem que estar a todo o momento procurando qualificar-se profissionalmente e é nesse sentido que houve mudanças na formação do gestor escolar, com a existência de abertura de cursos de especialização para gestão educacional em nível de graduação e pós-graduação.

Sendo assim, a qualificação do gestor escolar é um grande desafio na área da gestão, porque perpassa aos parâmetros que foram estabelecidos, e tornou-se um dos principais fatores de desenvolvimento institucional, social e humano. Machado, no texto Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais, pontua três parâmetros conceituais que podem contribuir para qualificação do gestor escolar: a) formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentos; b) qualificação científica e técnica em gestão de instituições; c) formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional. Seguindo esses parâmetros, será possível formar gestores autônomos enquanto pessoa, garantindo autonomia também nas instituições. Por isso, a partir do próximo sub-tema, haverá um maior aprofundamento sobre a necessidade da formação do gestor escolar e de sua qualificação profissional, para exercer essa função nas instituições de ensino. Percebe-se, em alguns casos, até mesmo a falta de interesse por parte do sistema de ensino em estar capacitando seu gestor escolar para atuarem nas instituições de ensino com qualificação, compromisso e competência, não deixando de lado também, em alguns casos particulares, a falta de interesse por parte do próprio indivíduo que atua na função, que costuma acomodar-se.

---

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.cesgranrio.org.br/eventos/concursos/concursos.html>

#### 4.1 FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A formação do gestor escolar faz-se necessário com o objetivo de capacitar os interessados em participar da função de gestor escolar na instituição escolar de ensino, uma vez que para assumir ao cargo há a necessidade de certo conhecimento na área de atuação. Para Luck (2000), “a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para o sistema de ensino”. Sabe-se que a formação de gestores acontece de maneira básica, não existe uma graduação específica para essa área. Antes, a formação inicial dos gestores escolares se dava em caráter de graduação no curso de Administração Educacional, em 1970, quando o MEC indicava que todos os cargos fossem exercidos por dirigentes que tivessem formação acadêmica na área de Administração Escolar. Porém, a partir da abertura política, na década de 1980, quando, em algumas localidades foram implantadas a eleição para gestores, qualquer professor que emitisse esse desejo, poderia exercer essa função, desde que fosse eleito no plebiscito.

Devido à baixa oferta de emprego na área de atuação do gestor escolar, assim como em outras áreas da educação, houve uma preocupação em habilitar todos os indivíduos que procuravam a formação no curso de graduação apenas para docência. Por este motivo, os cursos na área de gestão escolar passaram a ser ministrados no sistema de formação continuada, que vem sendo muito procurado por profissionais que já exercem essa função a um determinado tempo. Porém, ainda assim há uma baixa oferta nas instituições de ensino. Como afirma Luck (2000, p. 29), “no contexto das instituições de ensino superior, portanto, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para formação inicial de gestores”.

A partir da leitura da citação acima, acredita-se que as instituições de ensino ofertam o número de vaga de acordo com a demanda, se o curso de Administração Educacional ou até mesmo os de especialização não houver uma procura constante e, para manter esses cursos há a necessidade de capital. As instituições públicas necessitam de verbas para criar e manter o curso, e como as privadas estão sempre

observando a relação curso/lucro, para elas torna-se inviável a manutenção de cursos nessa área.

Por falta de oferta de cursos nessa área, o sistema de ensino passa a ser o principal responsável em promover, organizar e realizar cursos de capacitação para preparação de gestores escolares:

essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino (LUCK, 2000, p. 29).

A autora ainda afirma que “nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes”. Como Feldmann disse anteriormente, a gestão é a “essência” do indivíduo e não adianta elaborar cursos de capacitação de qualidade, se as pessoas que participam do curso não tem o perfil de dirigente. Contrariamente ao que pensa o autor, não se acredita que a função de gestor tem que estar no interior do indivíduo, primeiro, ele pode adquirir essa essência com a prática no trabalho e, em segundo lugar, ele pode adquiri-la através dos cursos de especialização na área.

Para que haja uma melhoria no trabalho do gestor escolar, o sistema de ensino não pode apenas tentar melhorar o currículo formal, ou utilizar métodos e técnicas novas, se não for feita uma capacitação dos gestores escolares. Como afirma Luck, “essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto de formação continuada e permanente”.

A formação de gestores escolares não pode se dar apenas no nível de graduação, e sim, em caráter de formação continuada oferecida pelos sistemas de ensino em parceria com as instituições de ensino.

Se os sistemas de ensino não tiveram uma preocupação com a formação inicial do gestor, preocupou-se apenas com a formação docentes, a formação inicial realizada pelos estabelecimentos regulares é uma licença que faz do seu portador, alguém capaz de ingressar nas redes de educação escolar dos sistemas de ensino.

A formação inicial e continuada faz parte de um processo contínuo que forma o profissional da educação e, ao mesmo tempo, a profissão de educador e a própria

escola. Ambas as dimensões, inicial e continuada, apóiam-se em princípios e pressupostos comuns, o que situa alunos e professores como sujeitos, valorizando suas experiências pessoais e seus saberes da prática. Dessa forma, as formações iniciais e continuadas apóiam-se no trabalho coletivo e compartilhado, mas sem prescindir o desenvolvimento e o compromisso individuais.

As experiências nas organizações escolares têm mostrado que o papel do gestor educacional vem sofrendo, no âmbito das organizações, as consequências das lacunas na sua formação básica e da falta de uma formação contínua. As instituições investiram, prioritariamente, na formação de professores, relegando, a um segundo plano, a dos seus gestores, ignorando de certa forma os inúmeros e novos desafios a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas atribuições cotidianas. Luck defende a capacitação do gestor como condição prévia a função do gestor e propõe no seu enfoque que

não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (LUCK, 2000, p. 29).

As Instituições de Ensino Superior, segundo o que dispõe a lei, deverão: promover cursos que estimulem e induzam a ações destinadas a fortalecer processos de mudança no seu interior; fomentar e aprimorar o desenvolvimento da capacidade acadêmica e profissional dos docentes; reformular os currículos dos cursos formadores, visando à sua atualização e aperfeiçoamento; conceber programas articulados às demandas da realidade social e escolar contemporânea, com base na nova concepção e organização pedagógica e curricular da educação básica brasileira; preparar os profissionais para atuarem neste nível de ensino como

agentes das mudanças em curso, e promover a melhoria da infra-estrutura institucional.

Em pesquisa feita pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC)<sup>6</sup>, em Salvador existem 52 instituições de ensino superior credenciadas, reconhecidas, na modalidade presencial, dentre as quais nenhuma tem o curso voltado para a formação de gestores em nível de graduação, ficando evidente então que ainda não se tem uma preocupação em formar profissionais diretamente nessa área.

De acordo com fluxograma do curso de Pedagogia, de algumas instituições, há disciplinas voltadas para a gestão, mas ainda são poucas, porque atualmente o curso de pedagogia, na sua maioria, tem formado apenas profissionais para atuarem apenas em sala de aula, e não mais de uma forma abrangente, que os habilitava para outras diversas áreas da Pedagogia como Gestão, Supervisão, Coordenação Pedagógica, Pedagogia Hospitalar, Recursos Humanos, Educação de Jovens e Adultos, Educação Infantil, entre outras, são poucas as instituições que ainda habilitam os profissionais, dessa forma ampla, na Pedagogia.

Em nível de Pós-Graduação, apenas 10 instituições de ensino tem o curso voltado para formação de gestores. São elas:

Centro Universitário Jorge Amado (À distância)	Pós-graduação MBA em Gestão Educacional
Escola de Engenharia Eletro-Mecânico da Bahia	Pós-graduação em Gestão Escolar
Faculdade da Bahia	Pós-Graduação em Gestão e Administração na Educação
Faculdade Dois De Julho	Pós-Graduação em Gestão educacional
Faculdade Olga Mettig	Pós-Graduação em Gestão Escolar, Participação de Qualidade
Faculdade Regional da Bahia	Pós-Graduação em Gestão da Educação e dos Sistemas de Ensino
Faculdade São Bento da Bahia	Pós-graduação em Gestão Educacional
Instituto Federal da Bahia	Pós-Graduação - Especialização em Gestão de Instituições Públicas de Ensino.
Universidade Católica de salvador	Pós-graduação em Gestão Pedagógica

<sup>6</sup> Disponível em <http://emec.mec.gov.br/>

Quadro 1 – Instituições que oferecem cursos de Formação de Gestores

A procura por essa formação ainda é baixa, poucos profissionais da educação têm esse curso de pós-graduação, não porque as instituições ofertam poucas vagas, e sim, por falta de procura por esta capacitação profissional. De acordo com a LDB/96, para os dirigentes assumirem o cargo, é necessário apenas ter o curso de graduação em Pedagogia. Sendo assim, muitos se acomodam e não procuram continuar com a sua formação, com uma especialização. Além disso, muitos outros fatores também interferem na busca por qualificação pelos gestores, como rotina de trabalho na escola, cansaço, criação dos filhos, entre outros.

Entretanto, acredita-se que o interesse pela própria formação tem que estar acima de todos os problemas, o indivíduo deve estar disposto a superar todas as dificuldades da vida, até porque os cursos de pós-graduação tendem a ser mais flexíveis, ocorrem quinzenalmente, com carga horária de 8 horas, por um período de até 2 anos. Portanto, é um sacrifício de curta duração, que tem durabilidade por um período maior da sua vida profissional, contudo, com as constantes mudanças do mundo, a procura por qualificação profissional também deve adequar-se a elas.

Por outro lado, para não apresentar os pontos positivos em relação à formação de gestores, colocando em prática e articulando a teoria e a prática, os cursos de capacitação que são realizados, algumas vezes não conseguem atingir a perspectiva dos participantes. Como menciona Sarason (apud LUCK, 2000, p. 30),

nos cursos de preparação e reciclagem de profissionais para a educação, não se levam em consideração as funções específicas que o profissional deve desempenhar e, conseqüentemente, o desenvolvimento de capacidades para assumi-las com segurança.

Esse distanciamento está associado à falta de conhecimento por parte daqueles que possuem um embasamento teórico amplo, mas que, em relação à prática, ao cotidiano da atividade, fogem à realidade do trabalho do gestor escolar, isto é, as idéias e concepções são belos discursos, mas impossíveis de serem colocados em prática. Para Luck, “os programas de capacitação, ao associar teoria e prática, deveriam focalizar o desenvolvimento de habilidades, um construtor de

conhecimentos sobre o seu fazer no contexto da escola e sua comunidade. portanto, deveria considerar a relação teoria e prática em uma forma recíproca”.

Os organizadores destes cursos têm que estar atentos à organização dos conteúdos que serão ministrados durante o curso de formação, para não fugirem à realidade, não ficarem fora do contexto, tanto do gestor quanto da instituição onde ele trabalha:

Não parecem referir-se a situações reais e concretas e, por isso, deixam de interessar aos gestores como algo referente à sua prática. É muito comum observar também, que os cursos de capacitação de gestores tendem a apresentar conteúdo de caráter normativo, em vista do que tensões, conflitos, resistências não são levados em consideração. Diante de tal situação, é muito difícil manter o interesse, a motivação e o envolvimento dos cursistas no desenvolvimento das aulas. Quando eles não se vêem em relação ao objeto do curso, não vêem a realidade concreta e objetiva de sua atuação e não conseguem construir imagens em relação às questões tratadas, desligam-se de acompanhar as aulas e, portanto, de aprender (LUCK, 2000, p. 31).

Observa-se que o número baixo na procura do curso também pode estar associado aos conteúdos e métodos aplicados, quando não estão de acordo com a realidade da escola, e que, após a participação no curso de formação, os profissionais procuram introduzir as mudanças estudadas, mas, diante das dificuldades em adequá-las à realidade da escola, tendem a desistir rapidamente em dar continuidade a elas.

É nesse sentido que existe, como já dito anteriormente, uma abertura para assumir o cargo sem que se tenha uma capacitação adequada para assumi-lo. Isso acontece com a proposta da LDB/96 de uma gestão democrática e com a eleição para gestor escolar. Assim, diante desta constatação, dar-se-á, no capítulo seguinte, mais destaque a isso, buscando entender quais os critérios para a eleição, como ocorre e qual a sua contribuição para uma gestão democrática, e também quais os eventuais problemas que acarretam uma gestão por indicação, como ainda ocorre em alguns municípios da Bahia.

## **5 A POLÍTICA DE ELEIÇÃO DO GESTOR**

A maneira como é feita a escolha do gestor escolar é um tema que vem gerando pesquisas sobre a autonomia e a democratização da gestão escolar, observando o processo de eleições em alguns sistemas de ensino. No debate sobre gestão democrática das escolas, a forma como se escolhe o gestor tem ocupado lugar de destaque, sendo, frequentemente, colocada como primeira questão.

A escolha do gestor escolar por eleição sempre foi visto como uma forma de modificação da autonomia da escola. Por um longo período, a escolha do gestor escolar era feito por indicação partidária, como afirma Novaes (1996, p. 68):

A forma por certo, mais evidente de clientelismo e controle da escola se dava através da escolha para direção das Unidades Escolares. Cabia ao poder executivo a nomeação do Diretor. Todavia essa nomeação deveria incidir sobre uma indicação política partidária, geralmente com algum nível de nepotismo, favorecendo amigos ou parentes, que se subordinassem ao grupo político no poder.

Ele ainda diz que, quando

nomeados na base dessa teia de relações clientelista, os diretores, em geral, adotavam medidas repressivas, punindo ou denunciando à Secretaria os professores que promoviam diversas formas de protesto, principalmente a greve. Os diretores recorriam aos instrumentos de pressão e controle sobre o professor, como o corte de ponto, a remoção para outro estabelecimento e a devolução para Secretaria de Educação (NOVAES, 1996, p. 68).

Nesse período, apesar de os diretores serem considerados a autoridade maior da escola, ele não tinha autonomia, as suas atividades estavam voltadas apenas para a fiscalização dos outros agentes da escola, professores e funcionários, eles não podiam tomar qualquer decisão, sem o consentimento dos órgãos maiores, a secretaria e até mesmo aqueles que os tinham indicado para o cargo.

A eleição para gestor escolar surgiu como uma forma de ascensão ao poder de alguns educadores que não apoiavam a política atual no país, que ainda trazia resquícios do regime militar, quando todos os cargos políticos eram distribuídos através de nomeação pelo presidente, entre outros, os governadores e prefeitos, que eram a favor da sua forma de governar o país e, assim sendo, conseguiam assumir um cargo público. Com os gestores escolares não era diferente, eles eram nomeados de acordo com a sua opção política, todos aqueles que estivessem a

favor dos atuais políticos conseguiam assumir a direção de uma escola, havendo favorecimento também de amigos e parentes.

Essa foi à forma que os políticos encontraram para controlar todos os cargos da sociedade, a indicação era feita desde o Governador até os funcionários denominados de subalternos. Em alguns casos, mas pessoas que assumiam o cargo de gestor escolar não tinham sequer experiência, apenas “conhecimentos políticos”, faziam parte da classe média, a que tinha maior contato com o poder político da época, excluindo assim qualquer oportunidade aos menos favorecidos e aqueles que eram contrários ao modo político, de assumir um cargo de gestor por indicação. Essa postura, de impor a um indivíduo um cargo público, é vista como autoritária e burocrática por Almeida (2004, p. 84):

Deste modo, a direção escolar não era apenas um cargo político-partidário, tinha uma função política central que era não permitir a efetivação de um projeto político-educativo das classes subalternas. Caracterizava-se como uma administração escolar voltada para a prática autoritária, centralizada e burocratizada.

É por este motivo, que os professores se mobilizaram para pressionar o Estado a aprovar as leis que determinavam a eleição de gestores escolares, como cita Paro (1996, p. 24 apud NOVAES, 1996, p. 69):

Nesses sistemas as entidades representativas dos professores se mobilizaram, exigindo não apenas melhores salários e condições de trabalho mais adequadas, mas também o direito de escolher o diretor. Esses professores acreditavam, no fundo, que seus diretores eram autoritários, delatores, descomprometidos com professores e alunos por que eram nomeados

A eleição foi vista como uma forma de coibir o autoritarismo, as brigas e o descontentamento de todos os agentes escolares. Os professores e funcionários acreditavam que com a eleição, estariam abrindo margem para a democratização da gestão e da escola e que assim o gestor passaria a ter uma maior autonomia das suas atividades. Com isso, os mesmos viram a oportunidade de não continuar temerosos com a remoção de seus empregos, de ter cortes no ponto e de estar constantemente em fiscalização sobre o que faziam ou diziam na escola.

Foi com essas pautas no processo de reivindicações que alguns Estados implantaram a eleição para gestor escolar. Na Bahia, iniciou-se a eleição para gestor na capital, na rede municipal de ensino, com o auxílio do sindicato da Associação dos Professores Licenciados da Bahia (APLB) que, após a adesão das diversas categorias da educação, iniciou a luta pelos direitos dos professores que, dentre diversas reivindicações, exigiam a eleição para gestor escolar. Como afirma Novaes (1996, p. 70),

na área da educação, houve a participação da APLB que promoveu vários eventos no sentido de debater temas de educação e apresentar propostas à constituinte baiana, que reivindicava por um plano de carreira para o magistério, verbas públicas e a democratização da educação que continha o principal ponto a eleição para gestores escolares.

Segundo Santos (apud NOVAES, 1996, p. 72), “a meta do professorado era mobilizar toda a categoria na luta pela aprovação do Plano de Carreira, Eleição para Diretores de Escolas, Regulamentação do Estatuto do Magistério, Concurso Público, Ensino Público e Gratuito e outras reivindicações”. Com a eleição, os candidatos eleitos passaram a ser considerados democráticos, abrindo a oportunidade da categoria da educação, dos professores, de conquistarem as suas reivindicações, como participar do Conselho Municipal de Educação, o Plano de Carreira e a Eleição direta para Gestores.

Houve também, de acordo com Novaes (1996), um fortalecimento da APLB, que conseguiu a adesão de muitos profissionais da educação (professores e funcionários). Esse fortalecimento surgiu com a abertura política desse período. A APLB então demonstrou um grande poder de mobilização pela democratização do ensino público. O autor também afirma que, no ano de 1989, a APLB conseguiu a vitória do direito as eleições para diretor escolar que, apesar de ela já ter tido uma vitória parcial em 1986 com a Lei Municipal, seus integrantes queriam uma segurança maior com a aprovação da Lei Orgânica do Município, como é possível ver a seguir:

**Art. 186.** A gestão do ensino público municipal será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução

de controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos.

**Parágrafo Único** A organização e funcionamento de órgãos colegiados, eleições diretas para diretores e vice de unidades escolares devem ser asseguradas, garantindo a gestão democrática e a autonomia da unidade escolar, a partir de eleições diretas para diretores e vice-diretores.

**Art. 190.** Os diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais de 1º grau serão escolhidos através de eleições diretas pela comunidade escolar.

Nesta lei também foi decretada que a eleição iria ocorrer a cada 2 anos e que iriam participar da votação apenas os professores e funcionários efetivos, deixando de lado a participação dos pais e alunos. Como pode ser observado, com a Lei orgânica foi assegurado à eleição para gestor escolar, respeitando assim a questão da Democratização da Gestão da Educação, mas, houve também limitações por parte da implantação da lei 3.682/86. A lei diz que ela deveria acontecer em março, mas a lei só foi implantada em novembro, período em que todos os funcionários da escola estariam de férias, e o mês de março é justamente o período de início das aulas, quando se costuma dar uma atenção especial à outros determinados assuntos referente à organização da escola, dificultando a promoção, por exemplo, de debates acerca das eleições.

Também foi instituída pela Secretaria de Educação uma comissão para orientar a eleição, mais esta assumiu apenas o papel burocrático e administrativo de registro e inscrição dos candidatos, como aprovar modelo de cédula eleitoral, lacrar e rubricar as urnas e designar os membros da mesa receptora etc. Além disso, foram designadas escolas como base eleitoral para a votação no total de 15 escolas que ficavam responsáveis pelos pólos, uma das formas encontradas, acredita-se, para que houvesse um grande número de abstenção, devido à necessidade de deslocamento de todos. Outra observação, é que a Secretaria de Educação era justamente a responsável pelas urnas e pela contagem dos votos. Novaes (1996 p. 75) afirma que “foi à forma que a Secretaria de Educação encontrou para concentrar e controlar a eleição”. Em 1989, segundo ele, houve um baixo número de abstenção no total de eleitores.

Dessa forma, acredita-se que essa forma de eleição deixou margem a um problema: como não existiam critérios específicos para que alguém se candidatasse ao cargo, conseqüentemente, os agentes que têm o direito ao voto acabavam não tendo um critério para a escolha do gestor. Então, em alguns casos, a eleição do

gestor ocorre por combinação e o que leva em consideração não é qual o gestor que pode melhorar a qualidade de ensino na escola, e sim, qual o gestor que não irá cobrar pontualidade, assiduidade, cumprimento dos seus deveres e obrigações, isto é, são evidentes apenas os interesses pessoais. Como observado por Paro (1996, p. 130),

a aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas de clientelista desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

Esse modelo de “falsa” democracia, de certa forma perdurou até 1993, quando houve as primeiras mudanças no que diz respeito à eleição de gestor escolar. Segundo Novaes, foi publicada a Lei nº 4.810/93 que, dentre 60 itens constantes, destacou:

- O parágrafo único do Art. 1º, remanejando o período da eleição para o mês de novembro, dando assim um período maior para os candidatos exporem as suas propostas; mas, como não constava nada em relação a divulgar um projeto elaborado para a escola, nem de expor as suas ideias para todos os agentes escolares, para que eles pudessem ter uma base do futuro trabalho do gestor escolar, não houve essa apresentação.
- O Art. 2º, que conserva o mandato por dois anos, com a possibilidade de reeleição. Esse artigo na verdade era um problema, pois já havia gestores que vinham sendo reeleito por uma base de 7 anos, devido ao comodismo dos professores e funcionários, que visavam apenas o seu interesse próprio, com o voto por combinação, o que atualmente já não vem sendo percebido.
- O Art. 8º, que estabelece que, para concorrer às eleições, o professor deve estar lotado a pelo menos 6 meses na escola e 2 anos em atividades pela Rede Municipal. Com esse período na escola, o candidato já tem um

conhecimento dela, dos alunos e da comunidade, para poder trabalhar respeitando as particularidades da comunidade escolar.

- O Art. 15º., que estende a votação para os alunos maiores de 14 anos e os seus pais ou responsáveis legais.

Sendo assim, ainda de acordo com Novaes (1996, p. 75),

o direito de voto dos pais estabelece sua aproximação da escola, suscita o seu interesse na escolha do seu candidato, leva-os a interagir com as questões da escola. Participando do processo eleitoral, os pais passam a conhecer mais de perto o diretor estabelecendo uma nova relação, diferente daquela tradicional em que eram convocados a escola para ouvir queixas sobre seus filhos.

A participação dos alunos e dos pais nas eleições para gestor escolar representou também uma outra vitória, pois os candidatos tiveram que dar uma atenção maior à sua campanha, porque com essa modificação na lei, a possibilidade de combinação de voto ficou quase nula e, nesse sentido, o gestor escolar teria que exercer um mandato de qualidade.

Em pesquisa feita por Novaes (1998), foi um número pequeno, a participação dos pais e alunos naquele ano, devido à falta de informação e a permanência de posturas autoritárias dentro das escolas, contudo, com o passar do tempo houve essa conscientização por parte dos pais e alunos, e também por parte dos candidatos que precisavam ter no mínimo 50% dos votos dos pais e alunos para conseguirem a vitória.

Após um longo período de estagnação das leis que se referem à eleição do gestor escolar, em 2004, houve uma nova elaboração e correções com a Lei complementar nº 036/2004<sup>7</sup>, que decreta novas mudanças no que diz respeito à carreira do magistério e, dos 11 artigos que consta sobre a Direção das Unidades de Ensino, destacam-se:

- Art. 33 - A direção de unidade de ensino do Município será exercida pelo Diretor, Vice-Diretor e pelo Conselho Escolar de forma solidária e harmônica.

---

<sup>7</sup> Salvador, **LEI COMPLEMENTAR Nº 036/2004**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município do Salvador.

- § 1º - Os cargos em comissão de Diretor e de Vice-Diretor, providos por servidor integrante da carreira do Magistério, bem como os membros do Conselho Escolar serão eleitos em pleito direto pela comunidade escolar.
- Art. 34 - Comunidade Escolar é o conjunto dos indivíduos que pertencem às seguintes categorias:
  - I - professores e coordenadores pedagógicos em exercício em unidade de ensino municipal; funcionários públicos municipais em exercício em unidade de ensino municipal;
  - II - funcionários públicos municipais em exercício em unidade de ensino municipal;
  - III - pais ou responsável legal de aluno regularmente matriculado, e com frequência em unidade de ensino municipal; e
  - IV - alunos regularmente matriculados, e com frequência, em unidade de ensino municipal.
- Art. 35 - Poderá concorrer às eleições para os cargos de Diretor e de Vice-Diretor de unidades de ensino o servidor estável integrante das categorias funcionais de Professor ou Coordenador Pedagógico, do quadro do Magistério Público do Município do Salvador, que preencha os seguintes requisitos:
  - I - possua curso de habilitação superior na área de educação;
  - IV - encontre-se lotado há pelo menos 06 (seis) meses, considerados até a data do registro da candidatura, na escola que pretende dirigir;
  - V - apresente e defenda junto à Comunidade Escolar seu programa de gestão escolar para implementar o Plano de Desenvolvimento da Escola.
- Parágrafo único - A todos que se candidatarem ao cargo de Diretor, serão garantidas as vagas no curso a que se refere o inciso II deste artigo.
- Art. 36 - A inscrição do candidato a direção de unidade de ensino só será aceita se acompanhada de um plano de trabalho para a gestão.
- Parágrafo único – É obrigatória a definição clara e objetiva de metas com prazo para a conclusão.
- Art. 37 - As eleições a que se refere este Capítulo serão realizadas em escrutínio com voto secreto, em dia e hora determinados em edital afixado em quadro de aviso na área de maior circulação da unidade de ensino, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

- Art. 38 - O mandato de Diretor e de Vice-Diretor, eleitos na forma desta Lei Complementar, será de 03 (três) anos, permitida uma recondução para o mandato consecutivo.
- Art. 40 - Os Diretores e Vice-Diretores de unidades de ensino eleitos na forma prevista nesta Lei se submeterão a um permanente processo de capacitação em serviço, bem como aos mecanismos de avaliação promovidos regularmente pela Secretaria responsável pela Educação no Município, além das obrigações definidas em regulamento.

Como foi possível observar, houve, por parte dos responsáveis legais, um interesse em modificar e acrescentar novas regras para se candidatar ao cargo, a partir desde mesmo ano em que foi instituído o curso de gestor escolar, quando qualquer pessoa que correspondesse aos critérios fixados na lei, que tivesse interesse em concorrer a uma vaga poderia fazer o curso, como consta na cartilha disponível no site da SMEC que foi enviada a todos os inscritos. O objetivo desse curso é o aperfeiçoamento da gestão da escola, que é uma necessidade permanente da rede municipal de educação, para que se possam oferecer serviços cada vez melhores à comunidade de Salvador.

Ainda segundo o documento, “aperfeiçoar a gestão é torná-la cada vez mais qualificada, com a capacitação continuada dos gestores, e cada vez mais participativa, com a presença ativa da comunidade e dos professores no dia a dia da escola”. Como o objetivo maior do curso é expandir-se a todos os professores, com os conhecimentos básicos para exercer uma gestão democrática, respeitando também a particularidades de todos os participantes e com carga horária de trabalho excessiva, o curso foi ministrado na modalidade a distância com duração equivalente há 80 horas/aula e 5 encontros presenciais. Em seguida, os candidatos participaram de uma prova e, para habilitação a concorrer ao cargo de gestor, o candidato deveria ter nota superior a 50% na média. No artigo nº 35, afirma-se que, para concorrer a uma vaga, o candidato deve ter sido apto no curso de gestão, isto é, que “tenha concluído, com aproveitamento, curso para gestores de unidade escolar, organizado pela Secretaria Municipal da Educação e Cultura”.

Com as modificações nas Leis, foi dada uma atenção especial a elaboração de um Plano de Desenvolvimento da Escola, como mostram o Art. 36 e Parágrafo Único:

- Art. 36 - A inscrição do candidato a direção de unidade de ensino só será aceita se acompanhada de um plano de trabalho para a gestão.
- Parágrafo único – É obrigatória a definição clara e objetiva de metas com prazo para a conclusão.

Além de entregar, no ato da inscrição, o candidato deve apresentar e defender junto à Comunidade Escolar seu programa de gestão escolar para implementar o Plano de Desenvolvimento da Escola. A nova Lei vem consolidar essa norma, de expor o Plano de Desenvolvimento Escolar, desde o início da implantação das Leis que regem a Eleição para Gestores Escolares constantes nos documentos desse regulamento, entretanto, nenhuma atenção era dada por parte dos candidatos, nem por parte da comissão responsável pelo acompanhamento de todo o processo. Dessa forma, a comunidade pode realmente conhecer as propostas dos candidatos e assim escolher aquele que melhor pudesse exercer a função de gestor escolar, com compromisso, autonomia, democracia, respeito e qualidade na instituição:

Trata-se, portanto, de uma área de atuação sobre há qual muito temos a aprender: como eleger o melhor e mais competente profissional disponível para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados, na busca do bem social e da qualidade da educação, como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além da ocasião das eleições (LUCK, 2000, p. 23).

Portanto, fica evidente que a escolha do gestor escolar, por eleição, e um dos princípios norteadores para a democratização da escola, não pode ser desviada do seu objetivo maior, que é a participação de todos os agentes para construção de uma gestão participativa e democrática para as instituições de ensino.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Como foi possível ver anteriormente, a eleição para gestor escolar tornou-se uma das importantes bandeiras da educação, pela qual não foi incorporada, como outras (pelo menos em parte) nas principais legislações (Constituição e LDB). É por essa razão também que a história da eleição direta para diretores é marcada por constantes avanços e retrocessos, dependendo da vontade política de dirigentes, para se aparar em leis estaduais e municipais.

A escolha para diretor nas escolas sempre foi um assunto muito polêmico e discutido, tanto nas escolas quanto entre especialistas da educação. O assunto encontra-se em grande evidência também devido ao fato de ser, entre as outras práticas de administração da escola, aquela que envolve um maior interesse dos governantes. A grande atenção voltada a este tema faz com que alguns até pensem que a Gestão Democrática restringe-se apenas à eleição direta para diretor, mas o conselho escolar também é uma forte ferramenta para a gestão democrática, como será visto adiante.

Após a forma de escolha do gestor escolar, viu-se a necessidade da criação do conselho escolar que caberá “deliberar sobre a organização do trabalho na escola, sobre todo o funcionamento e, inclusive sobre a escolha do diretor” (GADOTTI, 1992, p. 51), que é constituído por representantes de pais, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e do diretor da escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho. Por outro lado, cabe ao Conselho Escolar zelar pela manutenção da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com as ações dos dirigentes escolares, a fim de assegurar a qualidade de ensino. Eles têm funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, garantindo a gestão democrática nas escolas públicas. Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, definir e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico com a direção e os professores:

O colegiado/conselho delibera e/ou opina sobre os seguintes tópicos:  
elaborados de regimento interno; avaliação e acompanhamento de

políticas pedagógicas; prestação de contas de recursos financeiro, matérias e equipamentos; supervisão das condições físicas dos prédios e dos equipamentos; avaliação do desempenho do aluno e do professor; compra de equipamento; remanejamento de pessoal e organização do calendário escolar (XAVIER, 1994, p. 79).

É nesse sentido que se observa que a participação de todos os agentes escolares é muito importante para a construção de um trabalho que possa contribuir para compor uma gestão democrática, com o objetivo de melhorar a qualidade, tanto da parte pedagógica quanto na parte física da escola. Essa transferência de autoridade e de responsabilidade do trabalho na escola é uma prática democrática. Os princípios que norteiam a gestão democrática são a descentralização, quando as tomadas de decisões e as ações devem ser elaboradas e executadas não de forma hierárquica; a participação de todos os envolvidos no cotidiano da escola, que devem ter uma participação ativa na elaboração dos projetos e das atividades da escola; e a transparência, a qual toda e qualquer decisão que envolva o trabalho na instituição de ensino deve ser de conhecimento público. Destes, a participação é o principal princípio para garantir o desenvolvimento da gestão democrática.

A Gestão Democrática é formada por alguns componentes básicos. Além da Eleição para Gestores Escolares e a Constituição do conselho Escolar, também incluem a elaboração do Projeto Político Pedagógico, de maneira coletiva e participativa; a definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; a divulgação e transparência na prestação de contas; a avaliação institucional da escola; escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica.

Ela também destaca a participação de todos os membros da escola no processo educativo, práticas participativas que favorecem o ensino e a reflexão, e pretendem valorizar os elementos internos do processo educativo, tendo inteira consciência da responsabilidade individual e coletiva do trabalho em conjunto.

Para Libâneo (2003, p.126), “a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidade, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada”.

Como já observado, a escola é um ambiente social, formado por indivíduos de opiniões contrárias e de diferentes comportamentos. Nesse sentido, deve ficar claro que a gestão democrática não é a atividade a qual as pessoas podem fazer o que

querem a qualquer momento, e sim, se dá através de conversa e reuniões que contribuam na tomada de decisão do que é melhor para todos.

Diante dessas considerações, pode-se evidenciar que a implementação da gestão escolar democrática se dá devido a necessidade de participação de todos os agentes envolvidos na escola, como professores, funcionários, pais, alunos e a própria comunidade, que expressem de fato o desejo em fazer parte do contexto escolar.

Sendo assim, a participação deve ser de todos, mas deve ficar claro que o direito ainda possui um papel relevante dentro desse processo, porque, apesar de as decisões serem coletivas, o cumprimento dos planos de ações ainda cabe ao diretor, que é o representante formal da instituição. Como ocorre em qualquer instituição, a escola também se configura como um ambiente social. Apesar de a escola optar por uma gestão democrática, é necessário que ela tenha uma figura que possua liderança para direcionar o processo e coordene todas as situações, e assim, desenvolva a melhor maneira possível para desempenhar com qualidade o processo educacional.

Portanto, percebe-se que a gestão democrática é o momento de construção e reconstrução do conhecimento, sendo um instrumento de transformação das práticas escolares, observando que, para se obter sucesso nessa forma de gestão, a participação de todos os agentes tem que se dar de forma incisiva, uma vez que todos têm o direito a opinar nas decisões de forma igualitária.

## 6 CONCLUSÃO

O papel do gestor escolar não pode se resumir em desempenhar e em fazer cumprir as leis, normas, regulamentos, determinações e prazos para o desenvolvimento das atividades escolares, e comunicar a seus submissos as estratégias a serem adotadas no desempenho das atividades.

O gestor precisa ser democrático, opinar e sugerir medidas que proporcionem o aperfeiçoamento das atividades escolares, o sucesso da instituição, além de desempenhar uma liderança administrativa e pedagógica, tendo em vista a valorização e o desenvolvimento de todos na escola.

A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia, porque para exercer essa função não é necessário estar na essência do indivíduo, ele pode ser adquirido com o trabalho constante por parte daquele que manifesta esse interesse pela gestão escolar.

O gestor escolar deve atuar como líder, pensado consecutivamente no avanço de todos que completam a sua equipe. Um gestor líder é aquele capaz de desenvolver uma potencialidade de trabalho em toda a equipe, fazendo com que o gestor sinta-se capaz de modificar e realizar com sucesso todos os planos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Para gerir sua equipe, o gestor competente sempre tem uma finalidade a ser consolidada e uma estratégia de atuação para conquistar seus objetivos. Esse é o ponto de partida para que as ações da equipe escolar sejam bem sucedidas e quando uma de suas estratégias falha, o gestor escolar incentiva sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo a frente dos eventuais problemas.

O gestor escolar deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A equipe escolar é composta, ao mesmo tempo, pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser movimentada para que juntos possam conseguir realizar com sucesso o principal objetivo de toda equipe escolar, que é a aprendizagem do aluno.

Uma escola que vise à realização do aluno com o sucesso escolar, tem total apoio dos pais e da comunidade, que se comprometerão em colaborar com o

desenvolvimento das atividades escolares e os projetos, e em divulgar a instituição de ensino diante da satisfação com o trabalho de todos na escola, não deixando de lado o perfil do gestor de líder da instituição de ensino.

É imprescindível que o gestor tenha competência e habilidade para gerenciar os conflitos, porque assim como qualquer instituição social, a escola trabalhar com uma equipe com indivíduos de diferentes personalidades, pode se deparar com problemas entre os componentes do grupo escolar, oriundos justamente deste choque de diferenças, conflitos estes que não têm origem apenas internamente, como também podem se originar de fatores externos ao ambiente de trabalho.

É necessário também que o gestor respeite as particularidades dos indivíduos, sabendo ouvi-los, porque o ponto de vista de todos é muito importante para as conquistas dos objetivos que foram estabelecidos para a instituição de ensino, tendo em vista que o trabalho do gestor não é realizado individualmente, ele além de precisar da ajuda de todos os agentes da escola, ainda é amparado pela Lei de Diretrizes e Bases, nº 9.394/96, que justamente instituiu como principal objetivo da gestão democrática na educação, o trabalho coletivo com a participação de todos, não esquecendo que o gestor é o principal “maestro” desse trabalho.

Em relação ainda à gestão democrática, para que saia do papel e todos assumam uma postura que evidencie a qualidade de ensino, há a necessidade que todos os agentes escolares assumam seu devido papel no trabalho; além disso, a comunidade também deve ter uma participação mais ativa nos trabalhos escolares; a parte administrativa em geral deve fazer com que todos sintam-se a vontade em participar das atividades; o professor tem que estar sempre em busca de aperfeiçoar os seus conhecimentos e assim podendo agir com total segurança, beneficiando o ensino-aprendizagem dos alunos, com qualidade.

A gestão democrática só pode ser efetivada com sucesso se todos tiverem total conhecimento do que é e como se faz a gestão democrática na escola. E, apesar dos problemas na sua implantação, ainda é possível estabelecer um ambiente onde cada membro da comunidade escolar possa se sentir como parte importante do trabalho político-pedagógico da escola. Nesse trabalho, o gestor deve trabalhar como um incentivador, um líder democrático, que sabe escutar, dando oportunidade a todos os componentes de opinarem e de deliberarem sobre devidas soluções para as problemáticas e carências existentes, e assim, realizar uma ação comprometida acima de tudo com a educação.

A gestão democrática conquistada com muita luta, não pode ser considerada vitoriosa apenas com a eleição de gestores, por que isso por si só não pode ser tomado como um exemplo de democracia nas escolas. A eleição para gestores não é a única forma de gestão democrática, já que, em alguns casos, o cargo para gestor pode ser também por indicação, como ainda acontece em alguns municípios. Outra forma de participação na gestão democrática é através do colegiado escolar, onde para a existência é essencial a participação dos professores, funcionários, comunidade e alunos. Sendo que todos podem opinar e escolherem maneiras de melhorar a qualidade de ensino nas escolas onde trabalham, seus filhos estudam ou apenas por morarem próximo a localidade.

Conclui-se que o papel do gestor escolar é de suma importância para o desenvolvimento da educação nas escolas municipais de Salvador. Apesar de estar norteado pela gestão democrática, ele é o principal responsável pela implantação e concretização das normas estabelecidas pela secretaria de educação e pelas decisões, após eventuais reuniões nas instituições de ensino com a presença de todos que fazem parte dos colegiados, por todos aqueles que, de certa forma, sempre trazem ideias para melhorar o trabalho na escola.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Ricardo. **História da instrução pública no Brasil (1500 – 1889)**. São Paulo: Ed. PUC, 1989.

ALMEIDA, José Luciano de. **Concepções de gestão escolar e eleição de diretores da escola pública do Paraná**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2004.

AZEVEDO, Fernando. **A educação entre dois mundos**. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1958.

BRASIL. **Lei nº. 4.024, /61**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional disponível em <<http://www.http://wwwp.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf>>. Acesso em 16 agos 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 5692/71**. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l5692\\_71.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l5692_71.htm)>. Acesso em 23 agos 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9394/96**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <[http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l9394\\_96.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l9394_96.htm)>. Acesso em 30 agos 2010.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da gestão escolar: democracia e privatização, duas faces de uma mesma moeda**. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLOMBO, Sônia Simões. **Escola de sucesso: gestão estratégica para instituições de ensino**. São Paulo: STS, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FELDMANN, Marina Graziela. **Formação de professores e escola na contemporaneidade**. São Paulo: SENAC, 2009.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; KUENZER, Acácia Zeneida. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**: uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo: Cortez, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KOBER, Cláudia Mattos. **Qualificação profissional**: uma tarefa de Sísifo. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

JENSEN, Eric. **Importância da aprendizagem no processo de qualificação profissional**. Disponível em: <<http://hcaffe.blogspot.com/2008/07/importancia-da-apredizagem-no-processo.html>>. Acesso em 23 out. 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 11-34, fev./jun. 2000.  
MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. Políticas e práticas Integradas de formação de gestores educacionais. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional**: tendências e perspectivas. São Paulo, 1999.

NOVAES, Ivan Luiz. **A democratização da gestão da educação**: um estudo da eleição de diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino de Salvador. 100 f. 1996. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papirus, 1996. (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico)

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SANTOS, Clovis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Thonsom, 2002.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a República (... 1930). **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 54 -101, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.histedbr.fae.unicamp.br/rev22e.html>>. Acesso em: 10 out. 2010.

TEIXEIRA, Anísio. Natureza e função da administração escolar. In: \_\_\_\_\_. et al. **Administração escolar**. Trabalho apresentado na edição comemorativa do Simpósio Interamericano de Administração Escolar, 1, em Salvador, na Faculdade de Filosofia da UFBA, ANPAE em 1968. P 9-17.

XAVIER, Antonio Carlos da R.; MARRA, Fátima. **Gestão escolar: desafios e tendências**. Brasília, DF: IPEA, publicações, 1994.