

## Gestão: Integração eficiente para o desenvolvimento de uma educação de qualidade nas escolas do município de Olinda-Pe

Management: Efficient integration for the development of quality education in schools in the city of Olinda - Pe

Carlos Alberto Silva<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar como os gestores desenvolvem capacidades de manter-se ativos e atuantes para o desenvolvimento de uma educação de qualidade no processo democrático nas escolas do município da cidade de Olinda-PE. Justifica-se esta pesquisa pelas dificuldades ocorridas no cotidiano dos gestores, e as preocupações dos mesmos em serem competentes no sentido de articularem a teoria x práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas nas escolas municipais de Olinda. ¿Como seria possível uma melhor integração dos gestores para melhorar o processo de ensino aprendizagem no sentido de garantir a escola democrática com base em uma escola de qualidade? Esta é a temática do problema. Por fim, a metodologia utilizada conforme os estudos e o desenho foi não experimental, descritivo e de enfoque quantitativo. Os participantes foram 41 gestores e foi fundamentada em questionários. Os dados foram tabulados e apresentados em figuras estatísticas para facilitar sua análise. Não se trata de um estudo conclusivo, uma vez que oferece espaço para novas investigações. A pesquisa revelou que de uma boa gestão e uma excelente escola de qualidade o trabalho flui de maneira positiva para todos os envolvidos na administração da escola.

**Palavras-chave:** gestão, qualidade, escola, trabalho.

**Abstract:** The present study aims to analyze how managers develop the capacity to remain active in the development of a quality education in the democratic process in the schools of the city of Olinda-PE. This research is justified by the difficulties found in the daily life of the managers and their concerns to be competent in articulating the theory x administrative and pedagogical practices developed in the municipal schools of Olinda. How could a better integration of managers to improve the teaching process to ensure a democratic school based on a quality school? This is the problem. The methodology used according to the studies and design was non-experimental, descriptive and quantitative. The participants were 41 managers and was based on questionnaires. The research revealed that a good management and an excellent quality school work flows in a positive way for all those involved in school administration.

**Keywords:** management, quality, school, work.

<sup>1</sup>Rede particular de ensino do estado de Pernambuco. Brasil.

Professor Doutor em Ciências da Educação. e-mail: [prof.albertosilva.2016@gmail.com](mailto:prof.albertosilva.2016@gmail.com)

Recibido: 26/01/2018 Aceptado: 26/11/2018

Doi:10.18004/riics.2018.diciembre.139-150

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.



## INTRODUÇÃO

Justifica-se esta pesquisa pelas dificuldades ocorridas no cotidiano dos gestores e as preocupações dos mesmos em serem competentes no sentido de articularem a teoria x práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas nas escolas do município de Olinda-PE, para uma escola que apresente a qualidade de ensino no processo de Gestão Democrática.

¿Como seria possível uma melhor integração dos gestores para melhorar o processo de ensino aprendizagem no sentido de garantir a escola democrática com base em uma escola de qualidade? ¿Os gestores estão preparados para enfrentar a demanda de uma escola democrática? Esta é a temática do problema.

Este estudo tem como objetivo geral analisar como os gestores desenvolvem capacidades de manterem-se ativos e atuantes para o desenvolvimento de uma educação de qualidade no processo democrático nas escolas do município da cidade de Olinda-PE

A **gestão escolar**, trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrando seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado do aluno, proporcionando um processo de integração.

Outro ponto importante na gestão escolar é a autonomia que a escola possui e deve estar prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Através dessa autonomia as escolas conseguem atender as especificidades regionais e locais, assim como as diversas clientelas e necessidades para o desenvolvimento de uma **aprendizagem** de qualidade, Com base nisso, pode-se perceber que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar, situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos (Oliveira, 2017).

Gestão escolar: Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar; implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuições de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha de poder, diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões (Dourado, 2006, p. 53).

Assim, pode-se dizer que o gestor escolar tem um papel muito importante na administração da escola, junto com seus auxiliares no sentido de fazer com que o

trabalho tenha bom andamento em benefício da comunidade escolar e tenha também uma grande escola de qualidade.

Entende-se por gestão um conjunto de ações realizadas em vista de um objetivo previsto, Borjas (2006, pp. 15-16) considera que esse sentido amplo da gestão designa o momento em que se planeja o que se deseja fazer, a execução do que foi planejado, e os processos de controle e de avaliação. Em um centro educativo, seus agentes (diretores, docentes, pessoal administrativo, operários, pais e representantes, vizinhos) agem com intenções diversas, às vezes não muito claras, mas sempre dirigidas a um propósito educativo: que os educandos adquiram os conhecimentos e habilidades necessárias para poder desenvolver-se integralmente; por conseguinte, de alguma forma, todos esses atores são responsáveis pela gestão dos espaços de aprendizagem e convivência.

Não é nada fácil estabelecer como critério de qualidade a igualdade quanto ao atendimento escolar, a **qualidade para todos**. Por um lado, toda as crianças têm direito ao sucesso escolar, no sentido de usufruir plenamente do direito de escolarização; neste caso, é possível estabelecer para uma determinada população parâmetros de desempenho nas várias dimensões da educação (cognitiva, física, moral, etc.) (Libâneo, 2013).

Uma educação de qualidade social desenvolve processos de formação para a cidadania, incorporando novas práticas de gestão, possibilitando aos alunos a preparação para a participação nas organizações e movimentos populares, de modo a contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e controle da gestão pública. Para isso, cria situações para a educação da responsabilidade, participação, iniciativa, capacidade de liderança e tomada de decisões (Libâneo, 2013, pp. 62-63).

Portanto, o professor Libâneo tem a preocupação com a boa educação nas escolas, que para se ter uma educação de qualidade é preciso ter a participação de todos os segmentos que dela fazem parte, inclusive as secretarias de educação dos municípios, dando suporte as administrações das escolas em prol da qualidade e do social das unidades de ensino.

A gestão escolar democrática orienta-se pelo princípio da qualidade da educação no sentido de evitar todas as maneiras possíveis a repetência a evasão e garantir o acesso e permanência, com resultados satisfatórios para todos que ingressam na escola. Assim, a qualidade da educação deverá ser orientada não por um conjunto de critérios definidos “a priori”, mas pelo tipo de homem que se deseja formar com reflexo de uma concepção do mundo, de sociedade e de educação (Souza, 2004).

A escola enquanto instituição deve levar em consideração o perfil de cidadão

que compromete a formar, bem como os anseios da comunidade frente aos desafios impostos pelo mundo globalizado em que vivemos. Nesse âmbito, percebe-se que a grande importância da participação da comunidade de forma autônoma, em toda as decisões tomadas pela escola, principalmente na construção do seu projeto político-pedagógico. O PPP é fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade que estabelece, através, da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, pais e a comunidade como um todo (Albuquerque, 2004),

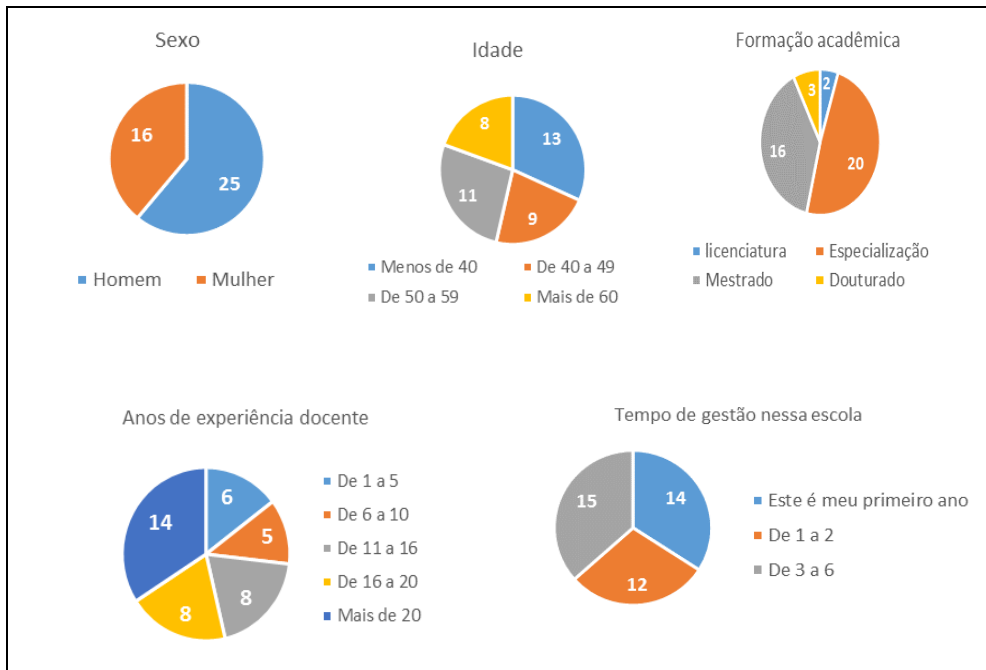
Portanto, o trabalho do gestor na escola não é tão fácil como se pensa, uma boa gestão vai depender muito dos auxiliares e das pessoas com quem o gestor tem contato tais como: coordenadores, supervisores, professores, alunos, pais, pessoal administrativo, pessoal da limpeza e a comunidade em geral. Se tudo for a contento, os trabalhos feitos com dedicação e eficácia, no fim todos serão recompensados.

## **METODOLOGIA**

O estudo da pesquisa foi realizado nos meses de fevereiro a junho de 2017 na rede municipal de ensino na cidade de Olinda-PE. O município possui 41 escolas municipais, com 21 mil alunos distribuídos no ensino fundamental, educação infantil e educação de jovens e adultos, nos turnos da manhã, tarde e noite. Os participantes foram de 41 gestores das escolas pesquisadas. A coleta de dados, constou de um questionário com 12 questões objetivas (questionário fechado). A análise de conteúdo e a discussão se farão mediante o tipo de pesquisa quantitativa, descritiva não experimental. Aranda (2016, p. 141) diz que *“La mayoría de las investigaciones sociales se basan en este tipo de investigación, es decir, no-experimental, en contextos en los que no es posible ni aceptable manipular las características de los participantes”*.

## **RESULTADOS**

De acordo com a figura abaixo, pode-se visualizar o perfil dos respondentes da pesquisa, um total de 41 gestores das escolas participantes da rede municipal de Olinda/PE.



**Figura 1.** Perfil dos gestores participantes da pesquisa

Inicialmente e concomitantemente, aplicaram-se questionários a 41 gestores das escolas municipais de Olinda, com a numeração seguindo o que cada um deles representa (**1-sempre, 2-quase sempre, 3-às vezes, 4-nunca**). Concluída a coleta, os dados foram codificados, digitados e processados eletronicamente culminando nos seguintes resultados:

1. *No projeto político-pedagógico estão presentes as abordagens didáticas, e pedagógicas para uma educação de qualidade?*

Nesse primeiro questionamento 21 gestores responderam no quesito **sempre**, 15 no **quase sempre** e 5 no **às vezes**. Como se pode observar nenhum dos gestores respondeu no quesito **nunca**. Nota-se que a maioria dos gestores concorda que as abordagens didáticas têm que estar presente no PPP para se ter uma boa educação de qualidade. Segundo Campos (2015, p.49), “O desafio de fazer educação de excelente qualidade é desenvolver uma proposta pedagógica centrada na aprendizagem”.

2. *Na prática de gestão administrativa você diretor estimula os professores e os alunos nos usos das TICs?*

No segundo questionamento podemos ver que também a maioria dos gestores deram respostas positivas de acordo com a pergunta, portanto, 21 gestores responderam no quesito **sempre**, 17 no **quase sempre** e 3 no **às vezes**, como no questionamento anterior o **nunca** não teve nenhum gestor que respondeu este quesito. Assim, se a escola tem os recursos na área da tecnologia o gestor tem a obrigação de incentivar os professores e alunos a fazerem uso destes recursos, todos têm que estar por dentro do mundo globalizado.

3. *Você mobiliza a comunidade para estar presente nas decisões administrativas?*

Nesse questionamento 19 gestores responderam no quesito **sempre**, 14 no quesito **quase sempre**, 8 no quesito **às vezes** e no **nunca** ninguém respondeu nesse quesito. Segundo Albuquerque (2004), a importância da participação da comunidade deverá ser consciente e crítica no conhecimento das políticas educacionais, para que a construção da identidade da escola, não seja, apenas, mais um cumprimento de uma burocracia sem sentido e descomprometida com a formação da cidadania, mas sim a busca de qualidade para a escola pública brasileira. Esta qualidade tem de ter clareza no tipo de cidadão que a escola pretende formar e organizar-se para operacionalizá-la suas propostas. Isto não se dará se a escola, não assumir criticamente seu espaço de **autonomia**, e, neste não contar com **a participação afetiva da comunidade escolar**.

4. *Os objetivos desta escola em relação ao projeto político-pedagógico são sistematizados pelos professores?*

O questionamento em referência revela que 18 gestores marcaram no quesito **sempre**, mais 18 no **quase sempre**, 5 no **às vezes** e 0 (zero) no **nunca**. Segundo Araújo (2009, p. 89) “o Projeto Político Pedagógico constitui-se no Plano Global da Instituição. Pode ser entendido como sistematização, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar”.

Nesse sentido, como está explícito na pergunta, a maioria dos professores que trabalham na escola participam das práticas educativas, e com relação as tarefas que estão elencadas no projeto político-pedagógico são extremamente atuantes, nota-se que grande parte deles sistematiza os objetivos da escola, e exerce suas funções com afinco em benefícios da mesma e de todos na que dela fazem parte.

5. *O conselho escolar é atuante em relação às práticas pedagógicas?*

Como se pode ver neste questionamento uma grande parte dos gestores em um montante de 18 responderam positivamente no quesito **sempre**, também podemos dizer que uma boa parte de um total de 19 no quesito **quase sempre**, 4 no **às vezes** e no **nunca**, ninguém optou por este quesito. Logo, se pode afirmar

que o conselho escolar das escolas pesquisadas de acordo com as afirmações dos gestores é plenamente atuante com relação às práticas pedagógicas.

6. *¿A escola atende aos anseios da comunidade escolar em relação ao desenvolvimento de competência para a inclusão dos alunos?*

Percebe-se que também neste questionamento quase a metade dos gestores em total de 19 optaram pelo quesito **sempre**, 18 no **quase sempre** e 4 na **às vezes**, mais uma vez o quesito **nunca**, ficou no 0 (zero), quer dizer não teve resposta por parte dos gestores. Segundo informações da pergunta acima, durante a pesquisa nas escolas do município de Olinda, ficou evidente que a comunidade escolar tinha uma grande preocupação com o desenvolvimento de competência para a inclusão dos alunos, porém em toda as escolas visitadas a maioria dos gestores disse que não tinham problemas neste sentido, e que estava tudo sobre controle da administração da escola. Assim, a direção esta cumprindo o seu papel de acordo com que o que preconiza as leis vigentes.

7. *¿A gestão discute com o conselho escolar a forma de utilizar os recursos oriundos dos programas financeiros?*

Neste sétimo questionamento tivemos uma grande maioria dos gestores respondendo no quesito **sempre**, perfazendo um total de 35, e no quesito **quase sempre** 6, portanto nenhum dos gestores responderam nos quesitos **às vezes** e **nunca**. Logo, nota-se que os gestores e os conselhos escolares das escolas estão sempre em grande sintonia na utilização dos recursos financeiros. A esse respeito, Dourado (2006, p.38) diz que é fundamental superar a lógica da gestão adotada por algumas administrações públicas, caracterizada por um modelo gerencial em que autonomia se reduz à administração dos recursos financeiros com eficiência e produtividade. Autonomia significa gestão democrática construída por meio do conselho escolar, do projeto político-pedagógico como expressão da cultura e da comunidade escolar.

8. *¿A escola desenvolve projetos didáticos?*

Neste questionamento como se pode ver é que houve uma grande totalidade, todos os gestores das escolas pesquisadas, quer dizer os 41 gestores responderam no quesito **sempre**. Portanto não é necessário falar dos outros quesitos que ficaram com 0 (zero) nas respostas.

Gestão é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (Lück, 2008, p. 21).

De acordo com as respostas obtidas, todos os professores, coordenadores, supervisores, pessoal da administração em geral, compreende que a gestão fica bem tranquila no que se refere aos projetos didáticos.

9. *¿A gestão dos seus plantões pedagógicos apresenta para as famílias os seus pontos positivo-negativos para resolvê-los em seguida de forma coletiva?*

O questionamento acima percebeu que houve uma boa quantidade de respostas positivas, no quesito **sempre** responderam 26 gestores e no quesito **quase sempre** 15 gestores responderam positivamente. Nos quesitos **às vezes** e **nunca**, teve 0 (zero) como quesitos não respondidos, isso quer dizer nenhum gestor fez alusão a estes quesitos.

A escola como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos em cima do contexto social tenha o direito de estarem bem informados e de terem uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares. (Hora, 2010, p. 50).

Sendo assim, nota-se que a gestão das escolas trabalha em comum acordo com a comunidade principalmente os familiares dos alunos, para resolver tudo aquilo que precisa em relação aos pontos negativo-positivos para um bem querer de toda a gestão escolar.

10. *¿A capacidade de ensino desta escola está prejudicada de alguma forma pela escassez ou inadequação dos materiais de ensino, computador e outros equipamentos?*

Este questionamento de acordo com as respostas, é praticamente o inverso de todos os questionamentos, percebe-se que 1 gestor respondeu no quesito **sempre**, 1 no **quase sempre**, 6 no **às vezes** e 33 no **nunca**. Sendo assim, quase que a maioria dos gestores das escolas pesquisadas disse que o ensino não esta prejudicado com a falta de materiais de ensino e o uso inadequado de alguns equipamentos, como também sua falta. Diante do exposto acima, Lück (2009) comenta que a gestão do patrimônio material escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida em que não apenas se observa o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens torna-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção.

11. *Quando o professor apresenta um problema ocorrido em sala de aula, a gestão toma a iniciativa de discutir o problema?*

O penúltimo questionamento teve 26 gestores respondendo no quesito **sempre**, 14 no **quase sempre** e 1 no **às vezes**, nota-se que no quesito **nunca** não



teve nenhuma resposta, portanto, ficando com 0 (zero).

A gestão é exercida tal qual uma expressão da vontade coletiva, na qual cabe ao gestor reger competências que se distribua no todo organizado, a grande característica do gestor é saber ouvir, pois é um especialista em escutar vozes; as vozes do seu tempo e do seu espaço, as vozes de outros tempos e de outros espaços. (Bravo, 2011, p. 71).

Assim, todo problema que o professor tem em sala de aula seja o que for, a gestão coloca em pauta e convoca uma reunião com os demais professores e tenta resolver o problema o mais breve possível.

### 12. *¿Existe prestação de contas para a comunidade escolar?*

Neste último questionamento os 41 gestores das escolas pesquisadas do município de Olinda responderam da seguinte forma: 20 no quesito **sempre**, 18 no **quase sempre**, 3 no **às vezes** e 0 (zero) no **nunca**. Praticamente podemos afirmar que existe a prestação de contas para a comunidade escolar para dar uma satisfação dos gastos da referida escola. Neste sentido, Almeida (2009) diz que numa gestão democrática, a comunidade precisa ser informada de todos s aplicações feitas em benefício da escola, mas isso pode ser divulgado de maneira mais informal, publicando as informações no jornal interno, no mural ou em assembleias com a presença de pais e alunos.

Portanto, ao finalizar esta etapa dos resultados, observou-se que o trabalho dos gestores e de sua equipe de professores, funcionários, etc., faz com que as escolas que estão sob sua direção funcionem de maneira eficiente em todos os sentidos, para que se tenham uma escola de excelente qualidade.

## DISCUSSÃO

Diante dos questionamentos acima expostos realizados com os gestores das escolas municipais de Olinda - PE, os dados permitiram observar que uma educação de qualidade nas instituições de ensino do município passa pelo excelente trabalho da equipe que fazem parte da administração no todo da escola. O gestor assume um papel muito importante nas atividades que lhe é pertinente na instituição.

Uma das questões importantes desse trabalho é constatar que a maioria dos que auxiliam os gestores escolares tais como professores, coordenadores, supervisores, pessoal da administração em geral, consideram que o trabalho da gestão flui consideravelmente quando todos trabalham com afinco e com amor em benefício dos alunos, dos demais professores e sem falar também da comunidade escolar incluindo os pais que tem um papel importante em benefício da escola e sua direção.

Ainda de acordo com os resultados pode-se notar que o projeto político pedagógico (PPP) sempre esteve presente para ser trabalhado em função de uma boa educação de qualidade e também porque não dizer, que os recursos financeiros estão sendo bem utilizados pelos gestores em benefício de todos.

Segundo Lück (2009), os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhe promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstância de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Por fim, o trabalho do gestor escolar e sua equipe como foi elencado nas perguntas e respostas nos resultados, requer muita habilidade e perseverança ao lidar com os diversos percalços da vida e do cotidiano na escola, no sentido de fazer com que tudo se desenvolva a contento com participação e engajamento de todos.

Assim, acredita-se ser de suma importância a valorização do trabalho dos gestores nas instituições, como sendo uma forma de desenvolver a capacidade de manter-se ativo e atuante naquilo que lhe é de sua atribuição.

## **CONCLUSÃO**

De acordo com os objetivos descritos na pesquisa, observamos que a importância da liderança do gestor é um dos fatores primordiais para o êxito de um projeto político pedagógico. A sua habilidade e sensibilidade para obter o máximo de contribuição e participação de todos os membros da comunidade escolar aliados à compreensão do que o currículo é um referencial que necessita estar adequado à realidade da escola, contribuem efetivamente para a excelência do ensino. É importante reiterar que, quando se busca uma nova organização do trabalho dentro da escola está se considerando que as relações de trabalho no interior da mesma, deverão estar calçadas nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e na participação coletiva. Este trabalho requer o constante diálogo, reflexão e avaliação coletiva de cada ação educativa desenvolvida.

Compreendemos que o gestor só é eficiente na sua função quanto mais eficiência der ao seu grupo de trabalho, sem com isso perder sua autonomia diretiva, pelo contrário, fortalecendo-a ainda mais. Analisando essa proposição, é possível entender como o processo de planejamento participativo na elaboração da

proposta pedagógica pode contribuir para uma gestão participativa.

Diante dessas posturas, é primordial que o gestor trabalhe sutilmente e transparentemente para diminuir toda e qualquer resistência às mudanças, sejam do corpo discente ou docente. Em suma, todos precisam estar imbuídos pelo mesmo objetivo, ou seja, alcançar a qualidade.

Percebeu-se que as ações positivas da gestão, o processo de integração eficiente para uma educação de qualidade foi bem trabalhada pelo gestor e sua equipe naquilo que lhe é pertinente e que contribui para o excelente resultado que espera para melhor atender a toda comunidade escolar.

Nesse sentido, também coube ao gestor distinguir dentre as abordagens colaborativas de que forma o processo de integração favorece a comunidade escolar, para isso é de fundamental importância esta interação com todos os que trabalham na administração da escola e alcançar os objetivos elencados nesse processo.

Observou-se que foi elaborado um plano de ação para por em prática o planejamento, a execução, a verificação e a atuação para uma gestão eficiente no processo de integração para uma educação de qualidade.

Neste sentido, recomenda-se este estudo ao passo que reafirmamos que a gestão como algo essencial para uma excelente educação de qualidade e uma gestão escolar democrática, no sentido de evitar de toda as maneiras possíveis a repetência e a evasão, e garantir acessos diversos e ter resultados satisfatórios. Este será os desafios de todos os gestores atuais e aqueles que irão provavelmente assumir o referido cargo em uma escola.

Portanto, o maior desafio do gestor escolar é buscar o fortalecimento do processo educativo e envolver a todos da comunidade escolar nesse processo, fazendo com que se responsabilizem por um ensino de qualidade, com isso todos serão beneficiados de um modo geral. Enfim, espera-se que ao concluir esse trabalho a respeito da gestão escolar que tenha contribuído para uma educação de qualidade e uma gestão democrática nas escolas municipais na cidade de Olinda - PE.

## **REFERÊNCIAS**

- Albuquerque, M.R. de (2004). Democratização da gestão: Múltiplos olhares. Monografia da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Curso de especialização em gestão escolar. Recife - PE.
- Almeida, D. (2009). Como garantir uma gestão financeira eficiente. Revista nova escola. Editora abril. SP. [www.gestaoescolar.org.br](http://www.gestaoescolar.org.br). Acesso em 10/03/2017.
- Aranda, T.J.C. (2016). Metodología de la investigación científica: Manual para elaboración de tesis y trabajos de investigación- Librería Cervantes, Manben editora e gráfica S.A,

Asunción. PY.

- Araujo, M.C.M. (2009) Gestão escolar. IESDE-Curitiba-PR.
- Borjas, B. (2006). A gestão educativa a serviço da inovação- Tradução Yvones F. Mantoanelli, formação educadores populares. São Paulo-SP. Edições Loyola.
- Bravo, I. (2011). Gestão educacional no contexto municipal. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Campos, C.M. (2014). Gestão escolar e docência. 4º ed. São Paulo. (Coleção pedagógica e educação).
- Dourado, L.F. (2006). Gestão de educação escolar: Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. Universidade de Brasília, Centro de Educação à Distância. Brasília-DF.
- Hora, D.L. da (2010). Gestão educacional democrática. Campinas, SP: Editora Alínea. 2ª edição (Coleção educação em debate).
- Libâneo, J.C. (2013). Organização e gestão da escola: Teoria e prática. 6ª - São Paulo: HECCUS editora.
- Lück, H. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. Editora Positivo: Curitiba-PR.
- Lück, H. (2008). A gestão participativa na escola. 4ª ed. Petrópolis-RJ: Editora Vozes. Série: Cadernos de gestão.
- Oliveira, E. (2017). Gestão educacional e gestão escolar. Info escola navegando e aprendendo. Site: [www.infoescola.com](http://www.infoescola.com). Acesso em 05/02/2017. Rio de Janeiro-RJ.
- Souza, A.A.A. (2004). Gestão democrática e autonomia da escola. Monografia- Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), Recife-PE.