

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR

LUCIANA DE JESUS SERRÃO MAGALHÃES DA CUNHA

**PRINCIPAIS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À GESTÃO
ESCOLAR**

São Luís
2018

LUCIANA DE JESUS SERRÃO MAGALHÃES DA CUNHA

**PRINCIPAIS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À GESTÃO
ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a). Ma. Leonor Viana de Oliveira
Ribeiro

São Luís
2018

LUCIANA DE JESUS SERRÃO MAGALHÃES DA CUNHA

**PRINCIPAIS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À GESTÃO
ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Docência do Ensino
Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do
título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA.

1º Examinador

2º Examinador

GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: principais desafios do cotidiano escolar

LUCIANA DE JESUS SERRÃO MAGALHÃES DA CUNHA¹

RESUMO

Neste artigo temos como objetivo da pesquisa, identificar os desafios do cotidiano escolar, enfrentados pela coordenação pedagógica nos aspectos relacionados à gestão escolar. Entendendo que o cotidiano escolar reflete o âmbito social desses desafios, ou seja, uma gestão participativa invoca sujeitos que vão além daqueles que estão diretamente dentro do cotidiano escolar. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, a partir do diálogo com os seguintes teóricos: Paulo Freire, Heloisa Luck e José Carlos Libâneo. Os resultados indicam que Os principais desafios estão relacionados à ausência de dialogo e a participação de todos, influenciando para os resultados de um trabalho saudável positivo e coletivo.

Palavras-chave: Educação. Coordenação pedagógica. Gestão Escolar.

SCHOOL MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL COORDINATION

ABSTRACT

In this article we have the objective of the research, to identify the challenges of the school everyday, faced by the pedagogical coordination with regard to the school management. Understanding that daily school reflects the social scope of these challenges, ie, participatory management invokes subjects that go beyond those that are directly within the school routine. The methodology used is the bibliographical research, based on the dialogue with the following theorists: Paulo Freire, Heloisa Luck and José Carlos Libâneo. The results indicate that the main challenges are related to the lack of dialogue and the participation of all, influencing the results of positive and collective healthy work.

Key Words: Pedagogical coordination. Pertaining to school management. Education.

¹ Especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Laboro, 2017.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem passando por inúmeras transformações no âmbito educacional, redefinições, reorganizações e mudanças significativas, que geram novos resultados na educação. Contudo isto aperfeiçoa a obtenção de inovações que evidenciam a materialização e efetivações das ações, enquanto gestor e coordenador. O gestor enquanto colaborador no processo de administração escolar demanda funções significativas que canalizam o rumo dos objetivos, caracterizando as funções de todos os envolvidos no ambiente escolar, portanto a direção é algo central de caráter técnico que influi no processo de tomadas de decisões, previamente planejadas, a participação é algo próximo à determinação e autonomia no processo de decisão do gestor.

Justifica-se o interesse pela pesquisa, o trabalho coletivo entre coordenador e gestor frente aos desafios do cotidiano escolar. A problemática encontrada é a falta de diálogo entre as partes envolvidas no trabalho escolar. A pesquisa tem como objetivo identificar os desafios da coordenação no cotidiano escolar, assim o estudo bibliográfico embora relevante aspectos ligados aos paradigmas de gestão escolar, aprimora-se neste artigo aspectos de desafios no que se refere ao cotidiano de vida escolar, conforme estudo realizado e leitura de alguns teóricos como Freire e Libâneo.

Diante da compatibilidade dos teóricos no desenvolvimento de um trabalho que expressa a expectativa pessoal na determinação das práticas educativas, buscou-se salientar que os tais desafios demonstra o fortalecimento na participação de todos. Enquanto que o gestor possui referência no processo de administrar por contar com teorias administrativas que perpetuam o caminho e direcionamento das funções, toda via o coordenador com o papel de potencializar suas práticas educacionais, a fim de promover o elo entre os participantes da ação no ensino aprendizagem.

2 A GESTÃO ESCOLAR

Atenta-se ao processo de administração; como dinamismo a autonomia, as ideias e organizações, tendo isso agregado ao desempenho, motivação e desenvolvimento. Existem vários processos de administrar, fundamentados em ganhos

e valores, a pesquisa de mercado, ao nome utilizado ao sucesso, portanto a funcionalidade da administração busca um só desafio, o planejamento no que se refere à administração escolar, efetivamente o gestor escolar, ele enquanto figura importante na organização escolar e identidade.

a exigência de uma Gestão Escolar genuinamente democrático-participativa provoca um debate e embate entre práticas e metodologias de diferentes agentes educativos. Coloca em questão políticas públicas, especificamente no que tange à educação e evidencia a exigência de uma grande marcha Freireana, no sentido de buscar o sentido da vida que foi expropriada e privatizada ao longo dos tempos e em diversas sociedades humanas (FRANCISCO, 2010, p. 89).

Assim Francisco (2012), esclarece que a gestão escolar requer desafios, que atentam o desempenho da aplicabilidade; o que acontece dentro e fora das perspectivas do gestor, ou seja, a hierarquia é uma variável que não deve ser passada despercebida, ela deve ser respeitada e valorizada, ora a administração escolar envolve o estabelecimento a organização e a universalização do ambiente, portanto tal dimensão direciona a prática administrativa.

No entanto a apresentação do gestor escolar demonstra a estrutura da escola, ele como pessoa de saberes e modelo de eficiência e eficácia, assim partindo desse contexto elaborado, potencializando as atitudes juntos a coordenação na eliminação dos desafios. Esses componentes avaliam o trabalho e diálogo entre as partes, com tudo estas ações direcionam o gestor e o coordenador frente aos desafios do cotidiano escolar, portanto administrar é fazer parte de um processo onde estamos inseridos em uma organização.

A administração é uma prática secular, mas será que suas funções são aplicáveis em todos os contextos e organizações, será que as funções da administração são variável de acordo com o nível hierárquico do administrador ou do tipo de organização? (SOBRAL, 2013, p. 10).

Assim Sobral evidencia que o trabalho hierárquico, às vezes supõe uma hierarquia que não deve ser redirecionada, ao quanto que a sociedade atual caracteriza como frágil. Esta fragilidade em se manter o equilíbrio no contexto das ações, ele caracteriza como um poder variável, na função de administrar de maneira geral, nas entrelinhas cabe ao gestor potencializar suas ações em razão de uma

humanidade ou clientela educacional, que consiga depender das ações de todos, ora dessa forma é positivo salientar que não há uma definição de autonomia que sistematicamente alcance todas as lideranças; portanto o nível de hierarquia depende da funcionalidade administrativa, na escola por exemplo, o papel do administrador, é organizar a escola, no que se refere as responsabilidades técnicas, funções sociais e assistências no meio da escola, visto que se refere a perspectiva do cotidiano escolar, portanto essas funções se atrelam de modo geral ao gestor.

Partindo desse pressuposto é valido ressaltar que uma das características fundamentais do administrador escolar é a convivência no ambiente, as avaliações e personalidades de todos os funcionários envolvidos na escola, assim ele consegue alcançar os resultados por meios de seus objetivos pré-estabelecidos, portanto esta autonomia em democratizar o ambiente funciona como eixo de partida.

A Heloisa Luck (1996) esclarece em sua vida de práticas escolares que tais avanços de organização e coletividade, em que ela descreve que o crescimento escolar, parte de todos os envolvidos, portanto essas perspectivas conseguem organizar o trabalho escolar. Assim desenvolver um bom trabalho, isto é um avanço na perspectiva de administrar e harmonizar o ambiente escolar. Nota-se que a administração escolar seguido de alguns princípios básicos, alcança a ideia de desenvolver alguns objetivos meramente parecidos, ou seja, levar o indivíduo a produzir e desenvolver suas ações e potencialidade.

Enquanto o gestor desenvolve as teorias administrativas, seja ele capitalista ou sócio cultural, a pedagogia considera valores educacionais e práticos que possibilitam o crescimento escolar no domínio de aprendizagem e alfabetização; essa relação se encontra nas resoluções e desafios que possivelmente aparecem ao longo do sistema educacional no ensino fundamental.

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos, basicamente, a direção põe em ação o processo de tomadas de decisões na organização, e coordenação dos trabalhos de modo que sejam executados da melhor forma possível (LIBÂNEO, 2008, p. 101).

No contexto de educação no Brasil e gestão, chama-se atenção para o paradigma em dirigir ações que desenvolvam o ensino e a aprendizagem, Percebe-se uma atenção entre a LDB e a prática de gestão, portanto à consequência desses atos é condicionante a vivência dentro das escolas. Nesta perspectiva o compromisso da escola com a gestão e os deveres pedagógicos é estritamente coerente, pois os valores sociais em um processo ativo dos interesses se relacionam entre si. Embora a sociedade se organize de uma perspectiva diferente dos interesses escolares ou de uma prática pedagógica que aborde a construção eficiente. Diante disso é que se atenta para as práticas escolares e o currículo educacional.

A prática escolar consiste na concretização das condições que asseguram a realização do trabalho docente. Tais condições não se reduzem ao estritamente pedagógico, já que a escola cumpre funções que lhe são dadas pela sociedade concreta que, por sua vez, apresenta-se como constituída por classes sociais com interesses antagônicos (LIBÂNEO, 1986, p.19).

Esta prática sugerida por Libâneo (1986), evidência que ambos desenvolvam na escola um ambiente que proporcional aos alunos e a todos, com interesses educacionais, assim é importante contemplar a flexibilidade da prática escolar, outrora isto depende da concretização das condições que afirme o trabalho pedagógico, ou seja, não adianta seguir um paradigma dito pela sociedade se a efetivação dentro e fora da escola, não oportuniza a razão de ser, algumas questões envolvem o equilíbrio dos sistemas educacionais e as escolas ditas pelo próprio sistema avançam na direção contrária.

Esta afirmação é vista também no artigo da LDB de N° 9.394/96, quando ela remete que as reflexões em cima da organização da gestão caracterizam-se pelas singularidades no processo de administrar, porém dentro das escolas é determinante a interação dos envolvidos na estrutura pedagógica, pois essas relações somam a função social da escola. Dessa forma a autonomia das questões de cidadania e relações interpessoais adquire um equilíbrio entre as funções que norteiam o indivíduo dentro da sociedade, assim o papel importante do coordenador e gestor na perspectiva de valores estabelecidos.

No novo paradigma emergente, que fundamenta a nova concepção de educação e, portanto, sua prática social, o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidades, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes (SYRIA, 2002, p. 152).

Síria então discorre que não adianta se pensar em uma educação utópica enquanto constituinte das relações sociais se não compreendemos os valores da humanidade as responsabilidades e interesses interpessoais, estamos garantindo uma educação de todos com uma sociedade igualitária. Ela então possibilita a relação de prática social educacional, só assim observaremos o quanto é importante essa esfera de responsabilidades de todos os envolvidos.

3 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

A coordenação pedagógica refere-se na articulação dos aspectos docentes da educação, ou seja, em garantir o trabalho de todos os envolvidos no ambiente escolar. E em sua função de transformar, mediar e participar da gestão democrática educacional, dessa forma o trabalho do coordenador, registra a sistemática das experiências escolares em atividades como: avaliar, planejar e conduzir as práticas escolares.

Esclarece-se também que não há uma predominância de autoritarismo, dito ao longo deste artigo, isto depende das funções que cada um está inserido, dessa forma existem duas fragilidades no sistema escolar, embora algumas situações do cotidiano independam de uma de gestão democrática, assim também da coordenação com suas técnicas e práticas na qualidade social da escola, não se está falando de alunos, comunidade e professores e sim de uma realidade social e antagônica. O coordenador por sua vez dentro de funções corresponde-se também na eficiência de seu trabalho em contribuir nas questões técnicas que caracterizem a organização do sistema administrativo.

Esta realidade de democratização entre gestor e coordenador fundamenta-se nos resultados pragmáticos das ações entre eles, assim o favorecimento educacional remete-se ao sucesso do trabalho ensino aprendizagem e valorização da escola, esta realidade é prevista nas ações de todos os envolvidos no papel da escola.

Logo o trabalho sistemático embora previsto no planejamento ficara mais fácil em razão desse elo entre eles.

De acordo com o Ministério da Educação (2013),

acrescente-se que a obrigatoriedade da gestão democrática determinada em particular, no ensino público (art. 3, inciso VIII), que prevista, em geral, para todas as instituições de ensino dos artigos 12 e 13, que preveem decisões coletivas, é medida desafiadora, porque pressupõe a aproximação entre o que o texto da lei estabelece e o que se sabe fazer, no exercício do poder em todos os aspectos. Essa mudança concebida e definida, por poucos atinge a todos: desde a família do estudante até os gestores da escola chegando aos gestores da educação em nível macro (BRASIL, 2013, p. 55).

Assim percebe-se no art.3 das diretrizes curriculares nacionais da educação básica, que o desenvolvimento institucional que equivale na atuação de todos, portanto os coordenadores e gestores escolares possuam autonomia, responsabilidade para atuarem de maneira relacionada nas atividades de coordenação e prática escolares, dessa forma a participação e cooperação dos desafios existentes, somam a resolução do problema, haja vista que a função da escola é a democratização. Os agentes educacionais tem como componentes em desenvolver o trabalho junto a escola e família, trabalho considerado de harmonia e flexibilidade.

Entende-se de coordenação uma pessoa que tem a função articuladora, e transformadora que auxilia nas ações de atividades significativa, portanto propor a escola um trabalho coletivo, inovador, que valorize as perspectiva de compromisso e com isso os desafios no cotidiano escolar. Assim o trabalho exigente e sistemático compreende o currículo formal, portanto cabe ao coordenador a sua prática de conhecimento lidar com a problemática da realidade escolar. Compreende-se que o ambiente social cultural é um ponto significativo no que se refere às vivências do cotidiano escolar, embora conscientizem-se que a experiência do coordenador e gestor dependem de uma dinâmica colaborativa; que busca ações que efetivem o cumprimento dos interesses da escola

4 PRINCIPAIS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA FRENTE À GESTÃO ESCOLAR

Partindo da abordagem significativa frente aos desafios da coordenação, alguns paradigmas centralizam os principais dentro da escola, porém de caráter para sociedade em um contexto de base da educação, ou seja, a educação é um elo de família, escola e sociedade, para que obtenha-se resultados, é satisfatório investir-se em práticas educacionais que alcancem o público alvo; do aluno, para tanto há necessidade de estabelecer-se a humanização dessa característica.

De acordo com Paro (1996, p. 56):

a administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e à escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está à sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes (PARO, 1996, p. 56).

Enquanto que Paulo Freire (2001, p. 67), evidencia o que ele chama de politicidade da educação, onde o indivíduo não pode permitir-se a distorcer os fatos, é preciso estar atentos aos acontecimentos atuais, ou seja, a educação de hoje não é a mesma de ontem, contudo é compreensível atentar-se aos fatos a partir da sociedade em que o indivíduo está inserido, isto seria um desafio a práticas educacionais, executadas de forma a articular o processo de ensino de aprendizagem.

Este diagnóstico relacionado a cultura de educação perante a sociedade é uma informação pertinente a um dos desafios relacionados a aprendizagem, considerando que as mesmas práticas educacionais não podem ser atendidas a todos os tipos de escola, comunidade e regiões entre outros fatores, portanto há necessidade da união de gestor e coordenador na definição do problema, ou seja, um consenso participativo das duas partes. O gestor como figura administrativa, porém determinante em tarefas também pedagógicas, pois ele está inserido neste campo da escola, assim desempenha as rotinas escolares, enquanto que o coordenador confirma suas ações no elo de cumplicidade e consciente da cooperação do gestor.

Conforme cita Chiavenato (2010, p. 95),

nestas condições para alcançar eficiência e eficácia, a administração das organizações torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas. A ênfase pragmáticas nas técnicas e no “como fazer as coisas” com a utilização de

formulas e receitas universais de gerência já utilizadas com sucesso sem que se visualize cada situação como nova e diferente não basta.

Outro desafio visto na maioria das escolas é a falta do elo família e escola, como coordenador e a direção escolar podem aproximar a família para o contexto educativo? Percebe-se que a organização familiar nos dias atuais preferem inserir a criança neste ambiente um pouco mais cedo, priorizando o funcionamento econômico, ou seja, a rotina do trabalho dos pais e a escola na função de “babá”, questiona-se a falta de tempo e interesse da família no contexto educacional, gerando a ausência, cabe então a escola como instituição pedagógica e defensora da cidadania, aproximar a família dentro da escola, assim intencionalmente a gestão, o coordenador e os próprios professores, cabendo-lhes à função de resolver os desafios com ideias, com supervisão, com responsabilidade e reflexão do sócio emocional e educacional do aluno.

São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. Assim, tanto lhe cabe “velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente”, como “assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas”, como “prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento” (LERCHE, 2012, p.125).

Outro fator preponderante frente dos desafios já mencionados, relacionados ao que Lerche escreveu é o contexto histórico, ou seja, partindo de uma sociedade brasileira em constante transição e puramente significativa às relações do homem com o mundo do conhecimento e educação, dessa forma a perspectiva do futuro que possibilite o sucesso, assim afirma Paulo Freire (2001, p. 48), a sua pluralidade não é só em face dos diferentes desafios que partem do seu contexto. Mas em face de um mesmo desafio no jogo constante suas respostas, altera-se no próprio ato de responder.

“somos protagonistas de um mundo complexo, no qual as fronteiras do saber se modificaram muito. Não podemos nos contentar em dominar algumas técnicas e informações: precisamos ir além ser capazes de pensar criticamente e assimilar recursos intelectuais abrangentes, precisamos, também, reaprender a trabalhar em termos prospectivos e com base em projetos do mundo. Não basta receber algumas pinceladas de razão instrumental ou adquirir “disciplina” para enfrentar o mercado” (SYRIA, 2002, p. 29).

A presença articulada e modernizadora do gestor no cotidiano da escola e nos interage-se, em busca de uma qualidade social das aprendizagens que consiga desenvolver com transparência e responsabilidade o contexto das perspectivas, afim de transformar o ambiente e superar desafios que acelere a inovação do cotidiano escolar e a integração das partes envolvidas da escola.

Outro desafio observado é a questão da busca por uma gestão democrática, uma vez que em algumas instituições o diretor é visto com o perfil de organização gerencial, onde só ele dirige, ele é o autor de suas ideias que comprometem o trabalho docente, este mecanismo centralizado, universal e autônomo. Assim esta perspectiva corresponde a inovação e busca social da ação pedagógica, descentralizar e socializar às ações, articulando a figura do gestor e coordenador.

Paulo Freire (2014, p. 122), explica que na prática problematizadora, o diálogo assume posição central. Está no coração da proposta Freireana e é compreendido como condição para construção do conhecimento. Na comunicação dialogada, os sujeitos confrontam argumentos ao questionar, criticar, avaliar informações de modo a ampliar as dimensões a serem conhecidas. Portanto a atenção ao diálogo transparece de forma eficaz a eficiência do trabalho entre as partes do coordenador e administrador.

Criar direcionamento para formação inicial dos docentes, portanto é centralizar e levar em conta a relevância dos domínios do exercício da docência, conforme prevê a DCNs, art.13, §, 36 incisos I, II, e III,

O conhecimento da escola como organização complexa que tem a função de promover a educação para e na cidadania; a pesquisa, a análise e a aplicação dos resultados de investigações de interesse da área educacional; a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino.

Embora se justifique a importância do professor na qualidade de continuidade do trabalho, a valorização no que se refere a compreensão da participação do professor consiste na integração em contribuir no exercício da docência, assim o professor em sua materialidade e instituição democrática, consegue promover seu conhecimento com informações que direcionem a organização escolar. Então tudo está pautado ao diálogo e as experiências do indivíduo em resolver os problemas dentro da escola de maneira saudável em que perceba que a educação é a base para o conhecimento da vida, conforme preconiza as diretrizes curriculares.

6 CONSIDERAÇÕES

Em virtude do que apresentado, a pesquisa mostrou que os desafios como ausência de diálogo o relacionamento interpessoal interferem no trabalho cotidiano entre o coordenador e o gestor, assim buscou-se apresentar que o trabalho coletivo entre ambos resultam em um trabalho satisfatório, pois os desafios mencionados ao longo desse artigo aprimoram a pesquisa em uma dinâmica de decisões coletiva no trabalho educacional.

Alguns desafios foram identificados como a falta da parceria família e escola, visto que a organização familiar nos dias atuais prefere inserir a criança neste ambiente um pouco mais cedo, priorizando o funcionamento econômico. Outro desafio observado é a questão da busca por uma gestão democrática, uma vez que em algumas instituições o diretor é visto com o perfil da organização gerencial.

O estudo apontou que a gestão escolar e coordenação devem trabalhar juntas para resolver os desafios do cotidiano pautado no diálogo, visto que ele é o fator preponderante na tomada de decisões. Dessa forma, a gestão participativa possui elementos que incorre no desenvolvimento positivo de todos os envolvidos como; coordenação e gestão, ambos são relevantes e desempenham um papel significativo na docência e na resolução dos problemas e desafios, conforme os teóricos, aqui representados.

Constatou-se também que o trabalho administrativo deve estar ligado diretamente ao aspecto pedagógico da escola e a seus elementos didáticos, pois eles

refletem juntos nos resultados satisfatórios assim eles ultrapassam os desafios e buscam o caminho certo que é a educação e aprendizagem, pois ela é o produto no processo dessa construção de educação evolutiva das práticas metodológicas.

O presente trabalho foi afirmativo no que se refere à ampliação de conhecimento sobre os desafios vistos pelos teóricos e pesquisador. Reafirma-se que é indiscutível que o coordenador e o gestor são responsáveis pelo direcionamento e desenvolvimento da pratica escolar. Dessa maneira o processo contínuo da pesquisa frente aos desafios, agrega resultados satisfatórios ao nível de conhecimento para sociedade, pesquisadores e para ciência.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria da educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais gerais**, Brasília, mec, seb, dicei, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos, 2º.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

FRANCISCO, A. O; CARLOS, J. M. **Educação, democracia e gestão escolar**, Goiás, 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**, 31º,ed. São Paulo, coleção leitura. 1986.

FREIRE, P. **Contribuições para o ensino a pesquisa e a gestão da educação**. 1ª. ed. Rio de Janeiro, Letra Capital, 2014.

FREIRE, P. **Política da educação**, São Paulo, ed. Cortez, 2001.

LUCK, H. **Gestão Educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Ameri et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LERCHE, S. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**, São Paulo, ed. DPA, 2012.

MACHADO, L.M, SYRIA N.C.F, **Política e gestão da educação: dois olhares**, DP & A, Anpae, Rio de Janeiro, 2002.

PARO, V. H. Administração escolar: uma introdução critica. São Paulo, ed. Cortez, 1996.

RAMOS, Cosete. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro, ed. Qualitymark, 1994.

SOBRAL, F; PECI, A, **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2^a ed. São Paulo, Pearson, 2013.