

# A GESTÃO ESCOLAR NO SÉCULO XXI: OS DESAFIOS DOS NOVOS GESTORES

Christian David Machado<sup>1</sup> | Melissa Probst<sup>2</sup>

Educação



ISSN IMPRESSO 1980-1785  
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

## RESUMO

Com certeza absoluta a escola do século XXI mudou, e muito. Automaticamente os professores, coordenadores e gestores devem se adaptar a esses novos desafios que a nova geração está trazendo para escola com seus smartphones, veneração ayoutubers e toda a tecnologia e pensamento rápido traz consigo, menos para assuntos escolares. O presente trabalho trata exatamente sobre a relação de pensamentos entre os velhos costumes de escola rígida do século XIX, com professores e coordenação do século XX, e com alunos do século XXI. Estamos vivendo em um mundo globalizado, onde temos de nos adaptar continuamente se quisermos sermos profissionais diferenciados e preparados para o mercado selvagem que exige: formação, técnica adequada, e principalmente experiência e aprender a aprender. O acesso a informação, novas formas e novos assuntos nos PPPs, a nova forma de organizar a família e como o coordenador/diretor deve encarar isso, a ascensão do EJA. Realizei essa pesquisa em escolas que já trabalhei, e onde trabalho no momento (EJA do SESI), sendo o meu objetivo perguntar a coordenadores e diretores quais são os principais desafios em ser um gestor/coordenador em plena época "digital", onde quem cria os filhos são (geralmente) os avós, internet, TV e pais do mesmo gênero.

## PALAVRAS CHAVE:

Gestão Escolar. Nova Geração. Desafios

## ABSTRACT

Absolutely sure, the school of the 21st century has changed a lot. Automatically teachers, coordinators and managers must adapt to these new challenges the new generation is bringing to school with their smartphones, veneration to youtubers and all the technology and quick thinking it brings with it, except for school subjects. The present work deals precisely with the relationship of thoughts between the old rigid school customs of the nineteenth century, with teachers and coordination of the twentieth century, and with students of the twenty-first century. We are living in a globalized world where we have to adapt continuously if we want to be professionals differentiated and prepared for the wild market that requires: training, adequate technique, and mainly experience and learning to learn. Access to information, new forms and new issues in PPPs, the new way of organizing the family and how the coordinator / director should approach this, the rise of the EJA. I did this research in schools that I have worked for, and where I work at the moment (SESI's EJA), and my goal is to ask coordinators and directors what are the main challenges in being a manager / coordinator in the "digital" The children are (usually) grandparents, internet, TV and parents of the same genre.

## KEYWORDS:

School Management. New generation. Challenges

## 1 INTRODUÇÃO

Por mais que houvesse um enorme avanço na questão ao acesso à escola, a otimização ao acesso de jovens e adultos a retornarem os seus estudos, e a recente valorização dos salários dos professores, em alguns estados, diga-se de passagem, o Brasil tem muito atraso em relação a outros países desenvolvidos, e até mesmo de países não desenvolvidos. Em recente pesquisa da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (PRATES, 2013), entre os 36 países listados, o Brasil encontrava-se em 35º lugar, ficando apenas a frente do México e atrás de países como a Turquia e Israel.

A pergunta da pesquisa é: como ser um gestor/coordenador em um país que nos dá difíceis condições de trabalho, onde nos proporciona um stress elevadíssimo, país que não educam os filhos e pensam que as escolas deveriam o fazer, famílias amigeradas pelo uso e abuso de drogas, isso quando estão unidas.

Por meio de pesquisa com pais e alunos, coordenadores e gestores conseguimos tirar algumas conclusões do que pode ser transformado e melhorado para as escolas funcionarem melhor e com mais participação da família e comunidade nas decisões e modificações dos PPPs, por exemplo.

## 2 O GESTOR E SUAS FUNÇÕES

Uma escola não é feita somente de alunos e professores, ou apenas de uma estrutura física, visto que existem muitas que nem o prédio tem. Um colégio necessita dos alunos, professores, coordenadores, gestão, corpo de funcionários, segundo Lücke (2009 p. 20). A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação.

Para escola ter funcionamento é necessário tomar cuidado com a prática pedagógica dos professores, qual o tipo de comunidade na qual ela está inserida, sempre se preocupando com o tipo de aprendizagem, e que a mesma tenha significado crítico/social, que seja uma formadora de opiniões, e ainda que tange os cuidados para o funcionamento, Lück (2009 p. 21) cita:

A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula e esta é determinada por uma série de cuidados, dentre os quais, como destaca a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: i) a elaboração e execução de sua proposta pedagógica; ii) a administração de seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; iii) o cumprimento dos 200 dias letivos e correspondentes 800 horas-aula estabelecidos; iv) o cumprimento do plano de trabalho de cada docente; a recuperação dos alunos de menor rendimento; vi) a articulação com as famílias e a comunidade, e a criação de processos de integração da sociedade com a escola; vii) a informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos (LDB, Art. 12).

Os professores são responsáveis pela formação propriamente dita dos alunos, desde que devidamente preparados e com a formação adequada, e citaria também, principalmente os professores de humanas, que sejam bem informados e preparados para os alunos da dita nova geração. Os professores devem participar da elaboração da proposta pedagógica, cumprindo os seus planos de aula, sempre que possível promovendo a interdisciplinaridade.

Toda escola deve ter um corpo de funcionários, todo colégio “bom” tem bons funcionários que participam também de forma prática, desde PPP até a discussão de feiras e projetos extra sala de aula.

E o que faz uma escola existir? Os alunos, sem eles não haveria nada do que fora descrito acima, a escola deve ter ações para a formação de cidadãos, e a capacidade de desenvolver atividades para tal proeza, Lück (2009 p. 21) diz que para essa prática os alunos: “[...] devem ser envolvidos em ambiente e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade”. Alunos tendo sucesso na escola, pelo desenvolvi-

mento de seu potencial e o gosto, e hábito de aprender, são o foco principal da escola.

Mas e o gestor escolar? Esses são responsáveis pela gestão no que diz respeito à questão educativa e também a parte financeira da instituição, ou seja, a orientação administrativa e pedagógica, ou segundo Lücke (2009 p.21), tem uma definição bem interessante para os gestores escolares. Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais.

Embora haja delegações de funções na escola, ele é a autoridade máxima da escola, ele é a pessoa que deve resolver os principais assuntos referentes a ela, inclusive os assuntos pedagógicos. Essa divisão, onde o diretor fica somente com assuntos administrativos, pude perceber em todas as escolas que trabalhei, inclusive em escolas particulares, onde há vários coordenadores, um diretor administrativo e um pedagógico, o primeiro cuida das finanças e o segundo também, ficando delegadas as funções pedagógicas aos inúmeros coordenadores, você encontrava o diretor pedagógico no conselho de classe do exame final, nem no começo do ano você o encontrava.

Percebemos que os diretores evitam assuntos pedagógicos, ficando somente com assuntos administrativos, ou segundo os próprios alunos relatam, o diretor às vezes é alguém de mente impenetrável, alguém que não devemos nos aproximar, creio que o diretor deve sim, ser o líder pedagógico, afinal de contas ele é um gestor de escola e não de uma empresa. Mas então qual é a função, pelo menos na teoria, de um gestor escolar? As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola, não se resumindo a um mero papel administrativo, e sim um agente, um transformador político/social, mantendo a escola dentro de normas educacionais, e sendo sim a principal referência pedagógica da escola.

Ainda na questão funções dos gestores, para Menezes e Santos (2002 apud OLIVEIRA 2008, p. 68):

[...] Relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio/educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, lembrando que as delegações de função são necessárias.

### 3 GESTÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA

Uma escola não existe sem os alunos e nós educadores estamos lá por causa deles, para a formação de uma pessoa com pensamento crítico e social. A escola tem em suas obrigações a formação de alunos prontos para a sociedade, por mais difícil

que seja essa tarefa hoje em dia, ainda mais com muitos teóricos que ficam apenas no campo das ideias, pois na grande maioria alguns nomes renomados em questão de educação, há anos não entram numa sala e nem imaginam a realidade vivida por professores, coordenadores e gestores. Falar é fácil, estar numa escola rodeada por atrativos mais “interessantes” aos alunos é outra coisa.

Os diretores têm em suas obrigações a questão administrativa e a pedagógica; como citado acima, os gestores não devem apenas se ater a assuntos administrativos, mas sim envolver-se em assuntos pedagógicos, ser a referência pedagógica da escola, não apenas estar presente no conselho de classe do exame final, ficando distante dos alunos o ano todo e só conhecendo o mesmo por meio de relatórios, a escola precisa de um diretor presente e que atue em assuntos pedagógicos, não se preocupe apenas em resolver atritos de pais revoltados com a maneira que o professor leciona. As funções dos gestores ficam divididas em “administrativa” e “pedagógica”, conforme Costa (2010).

Administrativa: organização e articulação de todos os setores da escola e recursos humanos, cria e organiza as normas que devem ser seguidas no âmbito escolar e o diretor ainda faz o elo de ligação comunidade e ambiente das escolas. Supervisiona e orienta a todos aos quais foi delegada alguma função (COSTA 2010).

Pedagógica: liderança e inspiração, ação integradora e cooperativa; comunicação entre professores, alunos e a comunidade, e principalmente estimula uma inovação e melhoria constante no processo educacional (COSTA 2010).

#### 4 DESAFIOS DOS NOVOS GESTORES

Não é nada fácil ser educador no século XXI, os alunos cada vez mais estão achando a escola um local ruim de ficar, aliás, já ouvimos claramente que muitos vão à escola somente para socializar com os colegas, aliado às novas tecnologias que evoluem de maneira rápida e absurda, e ainda junte a isso o fato que os novos ídolos dos adolescentes são os *youtubers*, os criadores de conteúdo no site de vídeos *youtube*, que falam claramente que não estudaram e nem precisam, pois o que eles fazem não necessita conhecimento “da escola” para tal empreitada.

E uma das coisas que achamos mais interessante para facilitar o nosso contato com os alunos, que não tiveram a mesma educação que nós tivemos, é conhecê-lo, conhecer o seu cotidiano e como ele se encaixa no cotidiano escolar. Segundo Lück (2009 p. 128):

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional.

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação

que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento.

A cultura brasileira vem passando por muitas transformações, principalmente na maneira de como educar seus filhos, o que acaba refletindo na escola, desde transformações sociais até mesmo psicológicas, que levam os pais a educarem seus rebentos de maneira diferente, mais frouxa, por exemplo: hoje os pais não podem mais dar palmadas, não podem mais chamar a atenção, principalmente na frente de outros pais, e se caso o fizerem, ainda correm o risco de serem agredidos, ou pior, denunciados por tentarem educar seus filhos e até serem presos.

Há ainda um problema bem grande, os salários dos homens já não são mais tão altos quanto já foram um dia, obrigando as mulheres a irem trabalhar, inevitavelmente, deixando seus filhos sozinhos em casa, sendo criados pela TV, a internet e às vezes pelos avós, que sempre mimam os netos, isso é natural, porém assim estamos criando uma geração que geralmente nunca teve regras, sendo a escola o primeiro local.

Assim, a corda vai arrebentar sempre na escola, local onde já se transformou num depósito de pessoas, é lá que vai aparecer o filho do traficante, a mãe que abandonou os filhos e várias outras situações que educadores, coordenação e gestão terão de enfrentar. Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas (LIMA, 2008).

Paulo Freire (1996 p. 36), diz: “[...] que para ensinar é necessário ter bom senso [...] e que não é preciso de um professor de ética para isso”, mas pensemos como é difícil administrar uma escola nos dias de hoje com todos os contras citados acima. E ainda por cima o gestor encontra a falta de aceitação dos profissionais, gerando uma série de dificuldades.

O trabalho do educador é com seres humanos e a escola não tem se atualizado ultimamente, o que torna o trabalho do gestor, por exemplo, muito mais difícil. Por mais que muitos digam ser uma vocação, não devemos aceitar isso em detrimento ao des-caso dos governantes com a educação, professores e gestores têm família e também têm necessidades, por exemplo, necessitam se alimentar. Segundo Costa, (2010 p. 5):

Fica claro que ao assumir uma direção escolar é necessário estar atento, pois os desafios são muitos, tanto a violência, quanto a carência qual atinge a vida da escola, encontra-se também a não participação da família, acredita se também sobre o despreparo de profissionais que atuam desatualizados no ambiente escolar, além disso há também a falta de recursos físicos e materiais que são os mais necessários. A desvalorização e perspectivas trazem bastantes dificuldades, pois vários profissionais se deslocam de duas ou três instituições para manterem o seu padrão de vida.

A falta de recursos é algo que chama a atenção realmente, desde caderno, folhas A4, canetas, uniformes, entre tantos outros que aqui poderiam ser citados, é normal a falta de materiais básicos, isso em quase todas as escolas visitadas para a realização deste trabalho, chegando ao ponto de gestores pedirem para os seus professores comprarem folhas para as provas e ou passar no quadro mesmo, por não haver nem a folha, nem a copiadora na escola. Uma esse descaso dos governos com a má qualificação dos professores – ainda existem professores que não são formados e lecionam até no ensino médio; falta de apoio familiar, com alunos cada vez mais indisciplinados e gestores ainda preocupados apenas com questões administrativas.

Administrar qualquer empresa é difícil, agora imagine com todos esses problemas, e mais, praticamente sem autonomia, visto que muito do que será planejado é enfiado goela abaixo, dependendo qual o governo que está no poder. Não deveria ser assim, mas ainda hoje há uma interferência gigantesca de política, no que tange a eleição dos gestores escolares, principalmente em algumas escolas, pois se o candidato não for filiado a algum partido político, não será nem indicado e esse assunto é bem complicado de falar com qualquer gestor, eles negam até certo ponto, porém quando o assunto é aprofundando nas entrevistas, fica bem clara essa prática absurda, o que dificulta mais ainda, caso o diretor da escola “x” ou “y” não for do partido do governo, falando português bem claro: não recebe verba.

Outro fator intrigante é o número de alunos na escola. Se a escola tem um número “x” de alunos, o gestor recebe mais ou menos verba; isso inclui o próprio salário do gestor (GOVERNO, on-line), que pode ser até R\$ 2.000,00 e maior se a escola tiver mais de 1200 alunos, o que já muda se a escola tiver apenas 500 alunos ou menos. Em escola maior haverá mais técnicos e coordenadores auxiliando; em escola pequena o grupo de gestão é menor. Isso deixa os gestores de escolas pequenas numa situação bem complicada, tendo de buscar outros meios para melhorar a receita da escola.

## 5 A INDISCIPLINA, O MAIOR DOS DESAFIOS

Por mais que haja um afrouxamento por parte dos pais, em relação à educação, aquela que vem de casa, há ainda hoje, quem defenda que a culpa da indisciplina dos alunos de hoje em dia, seja do professor e/ou da escola. Isso é algo intolerável, pensamentos de pessoas que nunca entraram na escola ou já não a frequentam durante um bom tempo.

Os profissionais de educação já não têm sido respeitados, já não têm mais dignidade, e ter o disparate de colocar neles a culpa pela indisciplina dos alunos é, com certeza, o maior dos sacrilégios de esquerdistas marxistas que não têm o que fazer, pois é sabido que os profissionais da educação hoje têm de ser: o pai, o amigo, o advogado, o psicólogo, e Deus o livre se ele levantar a voz ou chamar a atenção em público da criança de 17 anos...

Segundo Garcia (1999, p. 104)

A indisciplina escolar não apresenta uma causa única, ou mesmo principal. Eventos de indisciplina, mesmo envolvendo um sujeito único, costumam ter origem em um conjunto de causas diversas, e muito comumente reflete uma combinação complexa de causas. Esta complexidade é parte do perfil da indisciplina e deve ser considerada, se desejamos compreendê-la e estabelecer soluções efetivas. Para fins de sistematização, as diversas causas da indisciplina escolar podem ser reunidas em dois grupos gerais: as causas externas à escola e as causas internas. Entre as primeiras vamos encontrar, por exemplo, a influência hoje exercida pelos meios de comunicação, a violência social e o ambiente familiar. As causas encontradas no interior da escola, por sua vez, incluem o ambiente escolar e as condições de ensino-aprendizagem, os modos de relacionamento humano, o perfil dos alunos e sua capacidade de se adaptar aos esquemas da escola.

Claro que ainda existem aqueles profissionais que utilizam o método arcaico, porém isso a cada dia é mais raro, e Garcia (1999) diz que a autoridade do professor vem da sua competência para ensinar. Os profissionais que ali estão, na sua esmagadora maioria são competentes sim!

O grande problema da indisciplina escolar com certeza vem de outros fatores, como alunos insociáveis, com complexo de inferioridade, com problemas em casa, não têm educação rígida em casa, o pai é traficante e a mãe prostituta; ou ainda o mau desempenho escolar, isso só para citar alguns problemas que são enfrentados no dia a dia escolar. Esses sim são os verdadeiros problemas de indisciplina, os problemas do mundo real, não aqueles problemas dos anos de 1980 e 1990, citados por profissionais de educação que estão desatualizados e sentados em seus gabinetes, dos quais preferimos não citar os nomes.

É tudo muito bonito na teoria, na prática há casos que não encontram soluções, por exemplo: um dos entrevistados para essa pesquisa, disse que certa vez expulsou um aluno de 18 anos, que ainda frequentava o segundo ano do ensino médio, três vezes por indisciplina (espancar alunos e professores que lhe deram notas baixas), e mesmo assim a gerência de educação do seu estado mandava o aluno de volta à escola, por ele não ter onde estudar. Clássico caso de influência externa à escola, filho de pai e mãe separados, vivia sozinho em casa o tempo todo e não tinha regras onde vivia.

Se todos os professores, coordenadores e o gestor da escola, já no começo do ano, juntamente com a elaboração correta do *Projeto Político Pedagógico* (PPP), se reunissem e chegassem à conclusão de que nos primeiros dias de aula fosse dito o que falou Freire (1996 p. 17):

Porque não discutir com os alunos a realidade concreta a que se deva associar a disciplina cujo conteúdo se ensina, a realidade agressiva em que a violência é a constante e a

convivência das pessoas é muito maior com a morte do que com a vida? Porque não estabelecer uma necessária “intimidade” entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos? Porque não discutir as implicações políticas e ideológicas de um tal descaso dos dominantes das áreas pobres da cidade? A ética de classe embutida neste descaso? Porque, dirá um educador reacionariamente pragmático, a escola não tem nada que ver com isso. A escola não é partido. Ela tem que ensinar os conteúdos, transferi-los aos alunos.

Esse tipo de discussão amenizaria a questão do “*coitadismo*” que está fincado nos jovens brasileiros, daí a ideia de Freire dar esse choque de realidade neles.

Se os alunos, por exemplo, souberem para que sirva aquela conta de matemática, ou para que sirva estudar a Grécia Antiga, a indisciplina cairá em 95%.

Freire (1996 p. 39) afirma,

O professor autoritário, o professor licencioso, o professor competente, serio, o professor incompetente, irresponsável, o professor amoroso da vida e das gentes, o professor mal-amado, sempre com raiva do mundo e das pessoas, frio, burocrático, racionalista, nenhum desses passa pelos alunos sem deixar sua marca. Daí a importância do exemplo que o professor ofereça de sua lucidez e de seu engajamento na peleja em defesa de seus direitos, bem como na exigência das condições para o exercício de seus deveres. O professor tem o dever de dar suas aulas, de realizar sua tarefa docente. Para isso, precisa de condições favoráveis, higiênicas, espaciais, estéticas, sem as quais se move menos eficazmente no espaço pedagógico. Às vezes, as condições são de tal maneira perversa que nem se move. O desrespeito a este espaço é uma ofensa aos educandos, aos educadores e a prática pedagógica.

Ainda sobre isso, Freire (1996 p. 64) diz:

É importante que os alunos percebam o esforço que faz o professor ou a professora procurando sua coerência. É preciso também que este esforço seja de quando em vez discutido na classe. Há situações em que a conduta da professora pode parecer aos alunos contraditória. Isto se dá quase sempre quando o professor simplesmente exerce sua autoridade na coordenação das atividades na classe e parece seus alunos que ele, o professor, exorbitou de seu poder.

Sem essa percepção, ou sem as condições favoráveis, ou ainda sem essa discussão do esforço de cada profissional da educação, fica realmente difícil controlar a indisciplina, afinal de contas, os novos teóricos da educação não gostam de conversar? Utilizemos essa conversa sempre.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar é um profissional com muitas obrigações, muitos desafios, é um profissional que deve ter uma boa percepção do que está ao seu redor, saber administrar bem os recursos de sua escola, enfrentar os problemas diários, sabendo que a palavra final, a autoridade pedagógica no ambiente escolar ainda é dele, por mais que muitos deixem um pouco de lado a parte pedagógica relegando-se apenas cuidar dos problemas administrativos.

Trabalhar com educação hoje é um grande desafio, e, sem dúvida, o maior dos desafios enfrentados por profissionais de educação é a indisciplina.

A família mudou, as leis ficaram brandas demais, os filhos não obedecem mais os seus pais, não respeitam mais ninguém, são basicamente tratados como deuses intocáveis e é esse aluno que nós recebemos na escola, local com regras um pouco mais rígidas que sua casa, o que gera conflitos.

Ser um gestor moderno é ser advogado, médico, professor, psicólogo, administrador, um acúmulo de funções, ainda há o agravante da tecnologia, que se desenvolve rápido demais e, geralmente a escola e nós educadores não conseguimos alcançar essa velocidade de transformações tecnológicas e até mesmo sociais.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Maria Antonia Ramos. **A função do gestor escolar**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/>>. Acesso em: jan. 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Saberes Necessários a Prática Educativa. São Paulo: Ega, 1996.

FUENTES, André. Impávido Colosso. Gráficos, estatísticas e curiosidades nada lisonjeiros do Brasil. **Veja**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/em-ranking-da-educacao-com-36-paises-brasil-fica-em-penultimo/>>. Acesso em: 17 dez. 2015.

GARCIA, Joe. **Indisciplina na escola**: uma reflexão sobre a dimensão preventiva. Disponível em: <<Dialnet-IndisciplinaNaEscola-4813435.pdf>>. Acesso em: jan. 2016.

GOVERNO de Santa Catarina. Secretaria de Estado da Educação. Disponível em: <<http://www.sed.sc.gov.br/>>. Acesso em: jan. 2016.

LIMA, Fabíola da. **Gestão escolar hoje: a cultura tecnológica no espaço escolar.** 2008. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmVzdGFvZWR1Y2FjaW9uYWx8Z3g6MmNmMjlkMzcyZjNhMzc4Mw>>. Acesso em: jan. 2016.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** 2.ed. São Paulo: Positivo, 2009

OLIVEIRA, Luciana Paula de. Gestão Escolar. **Administradores.com.** Abril de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-escolar/39700/>>. Acesso em: dez. 2015.

PARO, Vitor Henrique. Gestão escolar democrática e qualidade de ensino. São Paulo: Ática 2007.

PRATES, Marco. Educação brasileira fica entre 35 piores em ranking global. Brasil Ciência. **Exame.com.** 2 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/ciencia/educacao-brasileira-fica-entre-35-piores-em-ranking-global/>>. Acesso em: nov. 2015.

---

**Data do recebimento:** 22 de janeiro de 2017

**Data da avaliação:** 15 de fevereiro de 2017

**Data de aceite:** 17 de fevereiro de 2017

---

---

1 Professor de história, geografia, filosofia e sociologia no Serviço Social do Comércio Educação; Criador do projeto Pré-Histórica – Músicas que Ensinam História; Atuou em 12 escolas da região do Vale do Itajaí. E-mail: cdmachado@outlook.com

2 Orientadora; Doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná – UTP; Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: mel.probst@gmail.com

