



Septiembre 2016 - ISSN: 1989-4155

## UMA LEITURA DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS DO GESTOR ESCOLAR

José Henrique Arzani<sup>1</sup>

UNASP-HT, henriquearzani@hotmail.com

Júlio José Campigli<sup>2</sup>

UNASP-HT, julio.campigli@ucb.org.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Henrique Arzani y Júlio José Campigli (2016): "Uma leitura das competências necessárias do gestor escolar", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/09/gestor.html>

### Resumo

Este trabalho propõe uma leitura das competências necessárias do gestor escolar atual, fazendo referência a algumas julgadas mais comuns e necessárias à prática do sujeito que está a frente da escola. Os objetivos foram analisar as competências e habilidades necessárias de um gestor escolar e designar a influência do gestor na condução do espaço escolar. As três referências analisadas sobre as competências foram: liderança, o planejamento, como instrumento da gestão escolar e o relacionamento interpessoal. O método utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi a revisão de literatura que se refere à fundamentação teórica que se irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada foi possível traçar um quadro teórico e feito uma estruturação conceitual que deu sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A revisão de literatura resultou do processo de levantamento e análise do que já havia sido publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Em tempos de mudança, cabe ao gestor escolar ocupar-se de competências que contribuirão para o avanço e crescimento da Educação no país. Um líder competente favorece para que a instituição escolar faça o aprendizado se concretizar nos seus alunos.

Palavras Chave: Competência; Gestão Escolar; Liderança.

### READING OF THE CURRENT SCHOOL MANAGER'S

#### Abstract

This research proposes a reading of the current school manager's skills, making reference to some judged more common and necessary for the practice from the subject that's ahead of the school. The objectives were to analyze the required skills and abilities of a school manager and designate the manager's influence in the conduct of the school's area. The three analyzed references on skills were: leadership, planning as a tool of school management and interpersonal relationship. The method used in the development of the research was to review literature that refers to the theoretical foundation that will take to handle the topic and research problem. Through analysis of the published literature was possible to draw a theoretical framework and do a conceptual structuration which gave support to the development of the research. The review of the literature resulted from the survey process and analysis of what had already been published on the topic and chosen research problem. In times of change, is up to the school manager to be concerned with skills that will contribute to the advancement and growth of education in the country. A competent leader favors the academic institution to make the learning concretize in their students.

Keywords: Skills, School Management, Leadership.

## 1 Introdução

Em nosso mundo hodierno percebemos uma real preocupação com a formação dos gestores escolares, já que em suas mãos está a responsabilidade da condução de uma instituição geradora de caracteres nos alunos. Tencionando sobre essa afirmação este trabalho procura traçar o perfil de um gestor escolar no tocante a sua forma de administrar, coletando aspectos necessários para uma boa gestão, como determinadas competências.

A Constituição Brasileira de 1988 no artigo 205 ao estabelecer os fins da educação: “a de promover o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, define os objetivos da educação para uma escola. Se nos convenceremos desta relevância, há de se ter um compromisso com a qualidade da educação, compromisso este, tomado pelo gestor.

A educação brasileira vem passando por mudanças que fazem com que os gestores tenham uma formação que favoreça o desenvolvimento educacional. Segundo Braule (2010, p.1) “gestores com conhecimentos de práticas de ensino, para assim desenvolver ações gestonárias eficazes e promovedoras da qualidade de ensino”. Há necessidade de os gestores terem uma formação teórica e prática em que terão condições de gerir uma instituição favorecendo a construção de uma educação de qualidade.

Sabemos que a competência profissional tem forte relação com a bagagem de conhecimento que o gestor possui e a articulação desses conhecimentos aplicados no espaço escolar. Há um comentário que se referindo à importância da competência aborda sua importância “... para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize...”. (PARO, 2005, p.80). Diante disso é necessária a atuação do gestor com competência na escola. Tão grande é sua responsabilidade.

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Ele deve ter um embasamento teórico conceitual, para que auxilie na direção do seu trabalho e prática pedagógica. Ele está inserido em um contexto de mundo caracterizado por constantes mudanças e que afeta o espaço escolar, tendo ele que fazer os ajustes necessários para atender as demandas no interior da escola.

O desafio que a sociedade apresenta nos mostra que o diretor deve aprofundar e refletir nos estudos e conhecimentos. Ele pode pensar sobre o papel da escola, sobre as necessidades dos alunos da escola e a identificação dos mesmos, qual seria a melhor forma deles aprenderem?. Essas questões implicam desafios para quem está à frente da escola.

A capacidade conceitual que envolve o pensamento abstrato é necessária de modo a tornar o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve (LUCK, 2009, p.18).

Cabe ao gestor também a construção de um repertório conceitual do seu trabalho que se refere às políticas educacionais, e aos desafios da sociedade e sua influência no contexto escolar e aos desafios da formação do homem em nosso mundo dinâmico. Alguns exemplos são a

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Diretrizes Curriculares Nacionais, Estatuto da Criança e Adolescente, concepções metodológicas e conhecimento do processo de desenvolvimento do homem. (LUCK, 2009). A efetivação destes aspectos legais dependerá grandemente da sua competência como diretor escolar.

Lembrando Fernando Pessoa, “há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares.” Mas, como afirma Morin (2000, p. 76), “se cabe ao educador educar num momento em que a escola precisa de mudanças, quem educará o educador?”. Nesse sentido, considerando como Freitas (2005, p. 122), que “a função social da escola se cumpre na medida da garantia do acesso aos bens culturais, fundamentais para o exercício da cidadania plena no mundo contemporâneo”, e que o professor, no exercício de sua prática, para estar preparado para garantir uma formação satisfatória ao educando, diante da sociedade da qual participa, necessita atualizar seus estudos, ou seja, revisitar as teorias da sua formação, como alicerce de sua prática pedagógica.

Ainda, este trabalho conta com uma fundamentação teórica que aponta para a proposta escolhida construindo uma estruturação conceitual na pesquisa dando sustentação ao desenvolvimento da mesma. O diretor é peça fundamental para uma eficiente administração escolar. Porém, sua atuação na escola é, cada vez mais, marcada por grandes dificuldades. O artigo procurará ajudar a refletir sobre algumas competências desse profissional, favorecendo para o processo educacional.

## **2 Gestão escolar : novo paradigma**

A gestão escolar começa a adentrar o contexto da educação brasileira deixando o enfoque do pensamento de administração escolar. Segundo, Lück, (2006, p. 35). “Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

Uma nova demanda em uma educação atual complexa exigia-se um conceito mais amplo de direção escolar.

Para Lück (2005, p.17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Essa nova visão ampliou-se logo após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº9394/96 onde a escola não mais passa por princípios da administração clássica escolar. A partir deste momento o gestor não mais é o centro da direção, embora agora, completamente responsável pelos resultados de suas ações.

Portanto, o gestor agora assume uma nova roupagem com postura profissional de compromisso na sua dimensão de trabalho. Essa postura segundo Campos e Silva (2009, p.6) “envolve os aspectos referentes ao contexto a prática escolar, suas experiências pessoais, a

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política”.

Pensando sobre a qualidade da educação, cabe a nós fazermos uma relação com o desenvolvimento contínuo da competência profissional do gestor, na direção de uma escola. Segundo Luck (2009), a competência pode ser vista sob duas óticas: a da função e da pessoa a exercê-la. Com relação à função, competência é o conjunto de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Já fazendo referência à pessoa,

[...] constitui-se na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos (LUCK, 2009, p.139).

Entendemos competência como o uso de conhecimentos e capacidades para fazer um trabalho, lidar com uma situação ou resolver problemas. Um mecânico de automóveis, um engenheiro, um médico precisam ter e desenvolver competências para realizar seu trabalho. Para isso, precisam dispor de certos conhecimentos, de certas capacidades físicas e mentais (raciocínio, análise e síntese, expressão verbal, atenção, psicomotricidade, etc.) e das habilidades correspondentes de modo que, frente a uma situação do cotidiano ou da profissão, coloque todas essas "disposições internas" em ação para resolvê-la com êxito. A competência está ligada, portanto, a um modo adequado e correto de pôr em ação conhecimentos, instrumentos, materiais, supondo-se o domínio desses conhecimentos, capacidades, habilidades, instrumentos. A questão torna-se ainda mais complexa se entendermos que as realidades do mundo

Os profissionais ligados à educação devem ter competências para que tenha melhores condições para o seu desempenho e favoreça o ambiente de aprendizagem em sua escola. Competência comumente é usada para se referir a uma pessoa que esteja apta ou qualificada para realizar alguma coisa. Quando chegamos a citar que alguém é desprovido desta capacidade, soa com um ambiente de depreciação e de possíveis futuros problemas no circuito de trabalho e de reconhecimento social.

Fleury(2001) aborda o seguinte em seu artigo:

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: ‘qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa’. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino. (LUCK, 2009).

## 2.1 Competência Técnica

A dimensão ou competência técnica refere-se à organização do trabalho escolar no aspecto das áreas: administrativa e financeira. Essa competência requer do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e prestação de contas dos mesmos. Em relação à competência técnica, Wittmann (2004) diz que a gestão demanda competências específicas. Para gerir a escola há necessidade de formação específica.

Lück (2005, p. 84) define para o gestor na área administrativa uma:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

### 2.1.1 Liderança

Etimologicamente, liderar significa conduzir, porém em que consiste conduzir? Atualmente há um vasto campo de estudos e definições sobre liderança, dados por diversos especialistas que por vezes entram em conflito, o que torna difícil de se conceituar, porém o que podemos arguir é que a liderança ainda é um conceito relativo.

Usaremos um quadro que Wagner & Hollenbeck (2009, p.243) usa em seu trabalho, no qual inclui grandes líderes comuns ao senso, e nos dá a ideia de como é difícil apresentar uma definição de liderança que seja específica o bastante para ser útil.

Quadro 9.1	Exemplos de Grandes Líderes
Adolf Hitler	Martin Luther King Jr.
Mahatma Gandhi	Napoleão Bonaparte
Mao Tsé-tung	Moisés
Franklin D. Roosevelt	Abraham Lincoln
Winston Churchill	Getúlio Vargas
John F. Kennedy	Mikhail Gorbachev

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Uma característica comum à essas personagens é sua capacidade de influenciar as pessoas, portanto o uso da influência deve fazer parte de qualquer definição que se quer dar à liderança. Como Wagner & Hollenbeck (2009, p.244) aborda de que o fato de determinado grupo de pessoas “entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante de qualquer definição de liderança”. Os sujeitos citados acima tiveram uma contribuição imensa da situação para o sucesso como líder, bem como também os seguidores. Assim chamamos essa tríade de modelo transacional da liderança proposta por Hollander.

Nem todas as abordagens teóricas de liderança enfatizam essa tridimensionalidade do processo de liderança. Existem mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna impossível tomarmos uma teoria e a considerarmos a mais correta. ( BLECHER, 1998)

Consideraremos um componente da tríade de Holland, e defendida por Tolstoi em sua teoria: as circunstâncias. Consideremos o que relata em seu romance *Guerra e paz*:

Os atos de Napoleão e de Alexandre, de uma palavra de quem, pareceria, que os acontecimentos se produziram ou não, eram tão pouco livres quanto os dos soldados que faziam a campanha [ da guerra ], por sorteio ou recrutamento. Não poderia ser de outra forma, pois, para que a vontade de Napoleão e Alexandre (mestres aparentes do acontecimento [ a guerra franco-russa do século XIX] ) fosse cumprida, seria preciso a concordância de inumeráveis circunstâncias; se tivesse faltado apenas uma, nada teria acontecido. Era preciso que milhões de homens, nas mãos dos quais se encontrava a força efetiva, os soldados que atiravam, que transportavam víveres e canhões, era preciso que esses homens aceitassem cumprir a vontade desses indivíduos isolados e fracos e que para isto fossem determinados por um número infinito de causas diversas e complexas. O fatalismo na história é inevitável para explicar fenômenos irracionais. Quanto mais nos esforçarmos para explicá-los logicamente, tanto mais nos aparecerão incompreensíveis.

O que está implícito na opinião e abordagem de Tolstoi é de que o líder pode depender das circunstâncias e essas mesmas circunstâncias se apresentando diferentes, requerer-se-á líderes com características diferentes. Em meio às várias interpretações e definições existentes do que é liderança, não podemos descartar a influência das circunstâncias e dos liderados.

### 2.1.2 Tipos de Poder

A influência que os líderes exercem sobre as pessoas se dá pelo poder de que dispõem. Poder é definido de duas maneiras segundo Lacombe (2005, p.203),

[...] como Max Weber, segundo o qual poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo que aconteça aquilo que a pessoa quer, a despeito de obstáculos ou oposições, ou como sendo a capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso de recursos.

Ainda fazendo referência ao trabalho de Lacombe (2005), ele distingue três tipos de poder, que foi inserido nesta tabela:

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.
2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Poder Legítimo	Poder Referente	Poder do Saber
É conferido pela posição ocupada na organização. São instrumentos para o exercício do poder legítimo, o poder de recompensa e o coercitivo.	É a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. O fundamento básico do poder referente é o exemplo.	É baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder.

Trabalhar bem é fundamental para se obter poder, porém não é suficiente. É necessário que se seja notado pelos outros, que se tenha visibilidade, há um ditado que diz que não basta botar o ovo, é preciso cacarejar. O líder não precisa ficar o tempo todo no palco para ser notado, mas não pode ficar completamente fora dele. Podemos dizer que liderar é conduzir um certo grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir os objetivos propostos pelo grupo.

### 2.1.3 Características de um líder

Uma característica e aspecto comum de líder, é a de acreditar no que faz. Isso exercerá uma grande influência nos liderados, saber que pode seguir alguém que acredita no que está fazendo. Deve-se ter uma paixão por aquilo que se prega.

O líder deve ter clara em sua mente onde quer chegar e a capacidade de comunicar essa informação. Ele deve transmitir ao grupo a visão, para não se tornar uma informação exclusiva. A visão deve ser comunicada, não só por meio das palavras, mas pelos próprios atos e exemplos do líder, tamanha a importância do líder viver e agir de acordo com o que diz. Confúcio já dizia que o bom líder, antes de tudo, coloca em prática suas palavras e, a seguir, age de acordo com o que diz.

O bom líder deve conhecer os seus liderados ou seguidores, os seus valores, suas necessidades e desejos. Portanto ele deve desenvolver uma comunicação com o grupo a ponto de atingir a todos. Um ponto interessante deste aspecto, é a capacidade de ouvir, pois as pessoas têm mais facilidade de ouvir com mais atenção aqueles que as ouvem. Lacombe (2005, p.215), nos revela uma pesquisa realizada com relação a algumas habilidades necessárias:

Um estudo feito por Warren Bennis e Burt Nanus com 90 líderes, encontrou cinco habilidades primordiais: aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fossem; abordar relacionamentos e problemas em termos de presente e não de passado; tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente; confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande; e agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

O auto-conhecimento é uma característica do líder ligada a inteligência emocional. Pessoas que têm um grau de auto-conhecimento alto, reconhecem melhor como seus sentimentos afetam a elas próprias e aos outros. O líder deve conhecer a si mesmo, como diz a inscrição do oráculo de

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Delfos, “conhece-ti a ti mesmo”. Quando há esse conhecimento ele se comunica melhor quanto a seus pontos fortes e limitações( LACOMBE, 2005).

É muito comum dizermos que todos os líderes devem ser motivados, ou seja, ter um desejo muito forte de realização pela própria realização proposta em si. Um líder motivado é capaz de motivar também sua equipe em direção ao cumprimento dos objetivos da instituição.

Para ser um líder, deve-se colocar no lugar dos outros, procurar reconhecer e considerar os sentimentos dos sujeitos ao seu redor. Isso não quer dizer, que o líder deve agradar a todos ou tornar seus os sentimentos dos outros, mas apenas ponderar esses, nos processos de decisão e ação.

#### **2.1.4 Liderança no contexto escolar**

A escola assim como as empresas são lugares em que são necessários uma mostra de resultados, e se tratando da escola, os resultados são o aprendizado dos alunos. Portanto exige-se que os gestores atuem como líderes para direcionar as ações da escola para este foco. Podemos perceber que em uma escola em que não se encontra um estilo de liderança, o movimento e o processo de trabalho é débil e não existe mobilização para alcançar os objetivos da escola, que são os de alcançar bons níveis de aprendizagem nos alunos.

Uma gestão que não esteja estruturada, contribuirá para formar pessoas indiferentes com relação à sociedade. Segundo Luck em entrevista a Revista Nova Escola Gestão Escolar, “sem a canalização de esforços para que a aprendizagem ocorra e haja melhoria e desenvolvimento contínuos, o ambiente escolar se torna deseducativo”.

O gestor escolar que trilha em uma liderança, deve conhecer os fundamentos da Educação, deve compreender o comportamento humano e como um dirigente com competências de liderança, não se desanimar nem paralisar diante dos desafios que a escola enfrentará, desafios estes inerentes quando tratamos sobre a Educação. A liderança na gestão de uma instituição escolar é mais bem sucedida quando está centrada no ensino e aprendizagem. De acordo com vários estudos, verificou-se que as escolas com sucesso acima da média possuem líderes que influenciam a aprendizagem, galvanizando esforços à volta de finalidades ambiciosas, e estabelecem condições que apóiam os professores e contribuem para o sucesso dos alunos.

Aquele que procura exercer liderança no espaço escolar, pode tomar como base os princípios e tudo o que se refere à prática da liderança no âmbito administrativo. As características do líder apresentadas neste trabalho podem ser tomadas pelo gestor, porém tudo deve estar voltado para o crescimento da escola no que se refere a aprendizagem dos alunos.

#### **2.2 Competência Pedagógica**

De acordo com Luck (2009, p.96) esta competência “trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.



Analisando as ações do gestor escolar, notamos a importância em levar as pessoas a aprenderem, produzindo o desenvolvimento de atitudes.

Podemos fazer uma alusão desta competência com a passada no que se refere à bagagem conceitual que o gestor traz consigo, já que podemos dizer para promover a aprendizagem é necessário ter como base os saberes da Educação que orientam a reflexão e a sistematização do processo pedagógico. O projeto pedagógico da escola representa uma pequena parcela do resultado de uma gestão pedagógica competente.

Uma área de atuação do gestor é o espaço da sala de aula, onde se deve direcionar e organizar as aprendizagens pelo trabalho dos professores. Luck (2009, p.100) afirma:

[...] para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos.

Portanto, é essencial o conhecimento do que acontece dentro da sala de aula, pelo gestor para que possa influenciar nos processos da aprendizagem. O diretor deve contribuir para a estimulação do processo de ensino-aprendizagem através do envolvimento dos professores, a prática regular de observação do desenvolvimento dos alunos e um *feedback* reflexivo com os professores (LUCK, 2009).

### 2.2.1 Planejamento

O planejamento sempre esteve presente no contexto diário do ser humano. Ele pensa sobre o que fez, o que está fazendo e o que pretende para o futuro, ou seja, está constantemente planejando suas ações. Não está ao alcance do homem ter conhecimento do que poderá lhe acontecer, portanto submeter-se a prever, imaginar e tomar decisões esperando que estas sejam as mais acertadas para que se alcance os objetivos esperados.

Para Menegola e Sant' Anna (2001, p.25),

Planejar o processo educativo é planejar o indefinido, porque educação não é o processo, cujos resultados podem ser totalmente pré-definidos, determinados ou pré-escolhidos, como se fossem produtos de correntes de uma ação puramente mecânica e impensável. Devemos, pois, planejar a ação educativa para o homem não impondo-lhe diretrizes que o alheiem. Permitindo, com isso, que a educação ajude o homem a ser criador de sua história.

Entendemos que a escola possui um papel fundamental na formação e desenvolvimento do homem e, um aliado nessa tarefa é o planejamento educacional que faz com que a escola dirija seus objetivos visando o crescimento do homem dentro da sociedade.

Com a ajuda de um dicionário, buscaremos tornar o mais claro possível o conceito de planejamento. O dicionário utilizado é o dicionário mais popular da Língua Portuguesa no Brasil que é o Aurélio Buarque de Holanda, 2ª edição, 1986.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Plano - (Do latim *planu*) projeto ou empreendimento com fim determinado. Conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento (...).

Planejar. -V. T. D. 1. Fazer o plano de; projetar; traçar. Um bom arquiteto planejará o edifício.  
2. Fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro de; programar, planificar: planejar um roubo.  
3. Fazer tenção ou resolução de; tencionar, projetar (...).

Planejamento - S. M. 1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, seguindo roteiro e métodos determinados; planificação: o planejamento de um livro, de uma comemoração (...).

De acordo com Mello (2001, p.11),

O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino.

No planejamento há implicações sociais, incluídas nos seus elementos, que nos ajuda a dar um rumo à ação pedagógica do gestor já que segundo Mello (2001, p.15),

O planejamento é uma atividade de reflexão acerca das nossas opções e ações; se não pensarmos detidamente sobre o rumo que devemos dar no nosso trabalho, ficaremos entregues aos rumos estabelecidos pelos interesses dominantes na sociedade.

De nada valerá ao gestor se tiver uma boa concepção de educação, e não aliar à prática através de ações sistemáticas que poderão se constituir no planejamento. O planejamento favorece para organizar o trabalho do gestor para se evitar ações improvisadas, espontaneístas, que podem causar prejuízos à educação. Luck (2009, p. 32) ainda afirma que “sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações”.

O planejamento nas mãos do gestor é um instrumento que favorecerá para direcionar as ações da escola. Ele antecede, acompanha e sucede as intervenções que serão realizadas para se chegar aos resultados. Luck (2009, p.32), afirma:

Planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

Pode-se tornar mais claro o conceito nas palavras de Vasconcellos(2000, p.79):

Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.

O planejamento pode ser uma ferramenta de uso individual, de um grupo ou mesmo de uma coletividade mais ampla, como é a característica de um planejamento participativo. De uma forma mais ampla o conceito de planejamento pode ser entendido como o define Vasconcellos(2000, p. 79):

O planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo.

De acordo com esta definição percebemos que o planejamento é uma metodologia que visa a integração do indivíduo com a sociedade. Nas mãos do gestor, o planejamento educacional tem um foco e uma direção que pode ser definido segundo Coaracy (1972, p.79) como:

Processo contínuo que se preocupa com o para onde ir e quais as maneiras adequadas para chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto as do indivíduo.

O gestor escolar deve partir do conhecimento de que o uso dessa metodologia deve-se com o uso de toda a comunidade escolar para alcançar resultados mais positivos quanto à educação e a aprendizagem dos alunos na escola.

Libâneo (1994,p. 222), salienta que:

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino.

O planejamento envolve tomar decisões de acordo com o direcionamento que se quer dar ao processo educativo, porém essas decisões não são infalíveis, portanto o planejamento faz parte de um processo evolutivo , onde sempre está em processo. Quando o gestor está sob o comando do planejamento, deve-se ater à flexibilidade perante essa metodologia. Contudo Vasconcellos (2000, p. 159) nos relata sobre uma importante questão que deve ser levada em consideração:

Estamos aqui correndo o risco de duas tentações extremas: de um lado, o planejamento se tornar o tirano da ação, ou de outro, se tornar um simples registro, um jogo de palavras desligado da prática efetiva do professor.

Observamos que no planejamento pode-se dar curso à duas vertentes: de se tornar um tirano e ficarmos presos ao planejamento sem uma visão maior, ou se tornar flexível demais, fazendo com que o planejamento se torne um simples registro, perdendo assim o real sentido e a verdadeira essência do planejamento. Ainda Vasconcellos( 2000, p.159), nos leva a seguinte consideração:

Precisamos distinguir a flexibilidade de frouxidão: é certo que o projeto não pode se tornar uma camisa de força, obrigando o professor a realizá-lo mesmo que as circunstâncias tenham mudado radicalmente, mas isto também não pode significar que por qualquer coisa o professor estará desprezando o que foi planejado.

O planejamento não deve ser como uma camisa de força para os sujeitos da escola, ou seja, aqueles que a vestem, mas como um plano em que podem ser feitas mudanças segundo fatores adversos que sobrevierem no processo. Porém esses fatores não devem ser traduzidos e nem ser deixados a se tornar ridicularizado o planejamento, deixando-o sem crédito por parte dos sujeitos

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica , especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

envolvidos. Temos uma certeza prevista de que em algum momento, determinadas ações previstas no planejamento não serão concretizadas, porém o gestor escolar deverá assumir uma postura de comprometimento para que o planejamento não entre em processo de acomodação.

Para que se consiga chegar ao produto do planejamento pode-se seguir uma logicidade de ações. Ao gestor compete buscar a construção de um diagnóstico de sua escola, para levantar informações, sobre a realidade e o contexto em que está inserido. Estrutura física, recursos humanos e financeiros, relacionamentos entre a comunidade local, participação e desempenho dos alunos são itens que devem ser levantados e inseridos no planejamento. Sem a sondagem e o diagnóstico correto corre-se o risco de propor o que é impossível alcançar ou o que não interessa ou, ainda, o que já foi alcançado.

Logo após, os desafios e problemas da escola devem ser detectados para que se possam formular os elementos do passo seguinte que consiste na finalização escrita do planejamento.

Portanto, em seguida determinam-se as metas, ações e estratégias para se alcançar o que foi proposto e que se realizem as mudanças necessárias e desejadas de acordo com o que foi levantado. Como resultado do conhecimento e levantamento da realidade da escola e logo após traçar os desafios, elabora-se um plano de trabalho aonde irá se colocar em prática o planejamento realizado.

## **2.3 Competência Humana**

Essa dimensão associa-se ao desenvolvimento do trabalho no sentido de buscar parcerias, articular a comunidade escolar na representatividade dos conselhos escolares, nas ações que envolvem o trabalho no cotidiano escolar, trazendo a comunidade exterior para o interior da escola, ou seja, abrir as portas do espaço educacional para que toda a comunidade possa usufruir e participar das decisões decorrentes daquele ambiente educacional.

### **2.3.1 Relações Interpessoais**

Pressupõe-se que nesta competência o diretor escolar deverá ser capaz de trabalhar de forma eficaz tanto em situações de grupo como individuais. Exige-se que se tenha uma característica de empatia em sua prática, ou seja, ele colocar-se no lugar do outro para que possa compreender e entender suas reações, comportamentos e emoções. apresenta-se de que o diretor deve ter uma compreensão empática incondicional, onde ele trabalhará com pessoas, que poderão ser professores, especialistas, alunos, pais, funcionários, as quais não se sente identificado e que não possui afetividade, mas que deverá apresentar capacidade de estar envolvido com as mesmas.

De acordo com Maxwell (2003, p.121):

O sucesso, realização e felicidade dependem da habilidade no relacionamento efetivo com as pessoas. Para desenvolver a habilidade de se relacionar efetivamente implica em colocar-se no lugar de alguém ao invés de colocá-los nos seus lugares. Sempre que puder dialogue, encoraje, participe, valorize, perdoe, ouça e entenda.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

Competência interpessoal segundo Moscovici (2002) é “ a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação”. Pensando sobre esta definição podemos dizer que a escola é um centro de relações que se torna um instrumento positivo ou negativo de acordo com os propósitos de cada profissional inserido neste local.

Em nossa sociedade, diante das catástrofes, violências e ameaças que nela estão presentes, torna-se difícil para a escola a dura tarefa de educar os jovens e as crianças que sofrem as influências dessa sociedade, resultando em mudanças de comportamentos. As tecnologias a que nossa atualidade está sujeita e a juventude tem acesso, faz com que os próprios se tornem menos comunicativos e sociáveis, resultando em uma falta de contato físico e presencial.

Segundo Uchoas (2000,p.23), muitas vezes nos deparamos com pessoas aparentemente empobrecidas de qualidades e ao invés de questionarmos o motivo de serem tão desvalidas seria mais justo perguntarmos sobre o motivo de lhes ter faltado oportunidades de enriquecimento pessoal ou de não as terem aproveitado convenientemente.

A relação educador-educando é essencial para que haja nos jovens condições de desenvolvimento de suas potencialidades. De acordo com Modesti, 1975 p.69:

O conceito de ação educativa como relacionamento interpessoal, implica a existência de dois agentes que cooperam no ato da educação, cooperação essa que deve ser livre.

A presença do gestor escolar, não somente física, mas uma presença caracterizada afetivamente, se verá como resultado, um enriquecimento das pessoas ao seu redor, principalmente os alunos. Fritzen (1987,p.73) afirma que “as relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros.

Todos nós como seres humanos temos a necessidade de viver em grupos e de trocar conhecimentos e experiências com os sujeitos que estão em nosso contexto.

Moscovici ( 2002 ) comenta que ,

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais.

A comunicação como forma comum na interação humana, mesmo que seja verbal ou não verbal, é importante no processo de interação, na busca do entendimento, de entender e ser entendido requer esforços, conhecimentos, convivência com o outro, mas a percepção, o auto

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica , especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

conhecimento e a auto percepção nos facilitam auxiliar no conhecimento, no convívio com o outro e compreender outro com suas diferenças individuais.

O relacionamento interpessoal é e sempre será muito complexo, pois somos indivíduos com sentimentos, emoções, necessidades e por isso, quando nos relacionamos com as pessoas, que podemos simpatizar, sentir atrações, antipatizar, competir e nos afeiçoar. Essas reações constituem o processo de interação pessoal.

Bosi argumenta que os gregos e os romanos helenizados pensavam sobre o olhar em duas dimensões: o olhar perceptivo e o olhar ativo. Ainda comenta que “há um ver por ver, sem ato intencional do olhar, e há um ver como resultado obtido a partir de um olhar ativo”(BOSI apud ALMEIDA, 2000, p.70). O olhar ativo no espaço escolar, requer uma atenção no sujeito ao seu redor, nas suas angústias, dificuldades, mudanças, ou seja, um olhar sem pressa. Além disso, o ponto de vista com que olhamos as situações ou sujeitos, é uma perspectiva do olhar. Esse ponto de vista referido é a bagagem que carregamos das nossas crenças, critérios e tendências.

A amplitude do nosso olhar nos fará chegar às pessoas que lidamos no nosso cotidiano, utilizando-se de um olhar imediato. Ou um olhar mais amplo, onde se projetará o futuro, aquilo em que será construído a médio e longo prazo.

Uma abordagem centrada na pessoa (no professor, no aluno, no funcionário – enfim, no outro com quem me relaciono) só será efetiva se eu acreditar que esse outro merece consideração positiva e confiança, se ele percebe que eu me comunico com ele, pela falta ou pelo corpo, que eu o vejo, que eu o ouço, que eu o prezo como pessoa, independentemente de suas condições existenciais, intelectuais, sociais, psicológicas.

Uma boa relação interpessoal é nutritiva porque nos ajuda a constituir como pessoa e faz parte da competência da escola.

### **3. Considerações Finais**

Com base nos objetivos propostos neste trabalho de pesquisa, nos dados e busca de informações relevantes, foi possível analisar e colocar em estudo três competências que fazem parte de um grupo maior de competências necessárias, porém de suma importância para a prática do gestor escolar. Analisamos que em meio a tantas mudanças na nossa sociedade, o meio escolar é atingido e precisa estar incorporado as essas mudanças, para contribuir melhor nos processos e ações da escola.

O gestor escolar deve estar constantemente em processo de renovação e mudança, sempre procurando favorecer o crescimento da escola, juntamente com os resultados dos seus alunos. As competências abordadas nessa pesquisa favorecem para uma melhor condução das instituições que irão preparar os futuros cidadãos do país, tamanha é a responsabilidade que está sob o dirigente. Quanto mais competências puderem ser desenvolvidas, melhor será para o gestor e consequentemente onde a sua prática é refletida.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

A liderança é um aspecto que o gestor escolar atual deve propor-se a desenvolver, pois facilitará a condução da escola e o trato com os desafios que a escola está sujeita. Aquele que tiver essa competência facilmente levará sua instituição para um crescimento considerável, com relação aos objetivos propostos pela mesma. Todo sujeito que está a frente de uma escola, deve possuir as características de liderança.

O planejamento é um instrumento em que o gestor será capaz de direcionar sua escola para uma direção pré-determinada e não deixar com que ela perca de vista seu foco. Todas as ações da escola, os projetos e orientação estarão no planejamento, favorecendo para que todos os integrantes da escola possam estar envolvidos na sua proposta.

Por fim, o relacionamento interpessoal se torna uma importante característica, se tratando do gestor como articulador dos conhecimentos na escola e constantemente envolvido com seres humanos. É preciso que ele saiba lidar com diversos casos e personalidades que sobrevierem sobre ele.

Esta conclusão não visa ao término do presente assunto, mas mostra através deste tema vários caminhos que podem ser seguidos enriquecendo o estudo sobre as competências na gestão escolar. Portanto sugere-se a possibilidade de ir a campo fazendo um levantamento de delimitados grupos de gestores escolares, procurando tomar ao conhecimento se eles têm essas competências desenvolvidas em sua prática. Ou ainda, propor competências que sejam mais necessárias em determinados contextos atuais.

Essa pesquisa bibliográfica foi significativa, não só pelo crescimento proporcionado, mas pela descoberta de um imenso e vasto campo que é o da atuação do gestor na escola. Devemos sempre nos lembrar que o comprometimento com a Educação é fundamental para o desenvolvimento de uma boa gestão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Ed. Loyola, 2000.

BLECHER, N. **O caldeirão dos bruxos**. Prefácio do livro de MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. Os bruxos da administração: como entendera Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. XIII.

BRASIL. Leis e decretos. Lei nº 9.394. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. DOU, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2011.

BRAULE G.P. **Formação de gestores: uma análise de sua importância para a educação no alto solimões - amazonas**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/42.pdf>. Acesso em: 02 mar.2011

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão.** IX congresso Nacional de educação EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia 26 a 29 de Out. de 2009 Disponível em: [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736\\_1234.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf). Acesso em: 29 mar. 2011

COARACY, J. **O planejamento como processo.** Revista Educação. 4 ed., Brasília. 1972.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea. vol.5. Curitiba. 2001 Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext). Acesso em: 25 mar. 2011

FREITAS, L. C. de. **Mudanças e inovações na educação.** 2 ed. São Paulo: EDICON, 2005.

FRITZEN, S. J. **Relações Humanas Interpessoais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIBÂNEO, J. C., **Didática.** São Paulo. Editora Cortez. 1994

LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005

\_\_\_\_\_, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** – Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf> Acesso em: 15 mar. 2011.

MAXWELL, J. C. **Seja O Líder Que Todos Querem Ter.** 3 ed. São Paulo: Sepal. 2003

MELLO, R. M. **Curso de formação de docentes organização do trabalho pedagógico.** Disponível em: <http://estagiocewk.pbworks.com/f/PLANEJAMENTO+ESCOLAR.doc>. Acesso em 10 abril.2011

MENEGOLLA, M.; SANT'ANNA, I. **Porque Planejar? Como Planejar?** Currículo e Área-Aula. 11º Ed. Editora Vozes. Petrópolis. 2001.

MODESTI, J. **Uma pedagogia perene.** Coleção pedagogia viva. Editora Salesiana Dom Bosco. 2ª ed. São Paulo, 1984.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.



MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo** - Rio de Janeiro: José Olympio, 2002. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/23299/1/O-Desenvolvimento-da-Competencia-Interpessoal/pagina1.html#ixzz1NnJF9VWt>. Acesso em: 01 abr. 2011.

PARO, V. H. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, E. A., **Relações interpessoais no ambiente escolar** EM EXTENSÃO Uberlândia, v. 7, n. 2, p. 10 - 18, 2008.

TOLSTOI, L. **Guerre et paix**. Paris: livre de poche, 1972. V. II, p. 5-6.

UCHOAS, E. G. **Presença Construtiva. A relação educador-educando nos programas sócio-educativos**. São Paulo: Ed.Salesiana, 2000

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico** Ladermos Libertad-1. 7º Ed. São Paulo, 2000.

WAGNER, J. A.; Hollenbeck J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** 2ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

1. Formado em Pedagogia pelo UNASP, pós-graduando em Filosofia e Direitos Humanos pela PUCPR e docente da Educação Básica no Instituto Adventista de São Paulo.

2. Formado em Geografia, Pedagogia, Direito em Estudos Sociais com especialização em Habilidades Técnicas de Ensino e a Prática Pedagógica, especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, especialização em Didática Geral e Especial em Estudos Sociais e Aperfeiçoamento em Geografia Agrária.