

Número 3, Ano 2. Volume 2, pág. 146-159, Humaitá, AM, jul-dez 2009

## GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE NO ENSINO: UMA RELAÇÃO INSEPARÁVEL.

Angela Maria Gonçalves de Oliveira<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho parte de uma investigação mais ampla de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, objetivando analisar a relação existente entre o modelo de gestão e a qualidade na educação que é oferecida por uma determinada instituição escolar. Tal pesquisa pode comprovar que a relação entre gestão escolar e qualidade no ensino estão intrinsecamente ligadas, visto que a qualidade da educação perpassa pelo modelo de gestão adotado. Embasado em autores como Libâneo (2009), Luck (2006) Sander (2007) dentre outros, busca-se, *a priori*, entender o contexto atual da gestão escolar a partir de um paradigma da administração científica até entender o modelo atual de gestão democrática e participativa. Porém, faz-se necessário entender, de fato, o conceito de qualidade na educação, visto ser esse um conceito amplo e que já vem ocupando posição de destaque nas políticas públicas há algumas décadas, sem antes, no entanto, entender o processo educacional, processo que perpassa por toda a vida do homem. Como resultado, e, à luz do referencial teórico analisado, pretende-se contribuir com reflexões a partir da adoção de um novo modelo de gestão educacional pautado na democracia, autonomia e participação dos atores educacionais em prol de uma educação equitativa e de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. Qualidade na educação. Gestão democrática. Autonomia.

## GESTIÓN ESCOLAR E CALIDAD EN LA ENSEÑANZA: UNA RELACIÓN INSEPARABLE

**RESUMEN:** Este trabajo parte de una investigación más amplia de un estudio bibliográfico bajo el enfoque cualitativo y tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión escolar y la calidad de la educación que se ofrece por una determinada institución educativa. Este tipo de investigación puede demostrar que la relación entre la gestión escolar y calidad de la enseñanza están íntimamente relacionados, ya que la calidad de la educación sufre influencia directa del modelo de gestión adoptado. Basado en autores como Libano (2009), Luck (2006) Sander (2007), entre otros, busca, en principio, comprender el contexto actual de la gestión escolar a partir de un paradigma de gestión científica para comprender el actual modelo de gestión democrática y participativa. Sin embargo, es necesario entender, de hecho, el concepto de calidad en la educación, ya que éste es un concepto amplio y ha ocupado un lugar destacado en la política pública desde hace varias décadas, sin que todavía se busque entender el proceso educativo, proceso que influye toda la vida del individuo. Como resultado de ello, y teniendo en cuenta el análisis teórico, se pretende aportar reflexiones a partir de la adopción de un nuevo modelo de administración de la educación guiado por la democracia, la autonomía y la participación de los sujetos educativos a favor de una educación equitativa y de calidad.

**Palabras-clave:** Gestión de la educación. Educación de calidad. La gobernabilidad democrática. La autonomía.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Educacional, Gestão em Saúde Pública e Tecnologia Educacional, Assistente Social e Pedagoga. Professora auxiliar da Universidade Federal do Amazonas.

## INTRODUÇÃO

Muito se tem falado em qualidade na educação, quer seja nos países desenvolvidos, quer seja em países em desenvolvimento como é o caso do Brasil que mede a qualidade da educação oferecida tendo como parâmetro os países desenvolvidos. O que não se sabe ao certo é o entendimento a cerca do termo qualidade e, especificamente, qualidade na educação.

À medida que ocorrem mudanças sociais, políticas e econômicas na sociedade muda-se também o processo educacional que sempre vem acompanhando o processo social. Dessa forma, os objetivos educacionais foram mudando ao longo das décadas, bem como o conceito de qualidade na educação organizado pela escola que sempre esteve direcionado na preparação para o mercado de trabalho como afirma Oliveira, visto que

Cem anos de estruturação da sociedade organizacional articularam um compósito entre as teorias que informam os modelos de organizações e aquelas que sustentam a perspectiva da educação em sua preparação para o mercado de trabalho. (2009 : 22)

Dessa forma, com as mudanças sociais mudam-se também os objetivos educacionais e, conseqüentemente a educação perpassa a ser efetivada com outros olhares no que tange à sua qualidade.

A qualidade na educação perpassa por aspectos que vão desde a questão propriamente pedagógica até ao campo da gestão escolar. No entanto, entender o conceito de qualidade na educação requer um estudo mais aprofundado sobre o tema, o que faremos mais adiante, mesmo entendendo que o debate sobre a qualidade na educação não é privilégio deste século, mas vem sendo discutido já alguns anos e ocupado posição de destaque nas políticas públicas, mesmo que interpretado de forma diferenciada pelos agentes sociais que fazem parte dessa política que atribuem significados diferenciados para esse termo, de acordo com os interesses, suas concepções de homem e de sociedade.

Tratar da gestão da qualidade da educação é o objetivo inicial deste trabalho e nesse aspecto, muitas mudanças foram implementadas ao longo das décadas, começando pela mudança no termo, pois o diretor de ontem é o gestor de hoje, assim como o professor também é gestor de sua sala de aula e todos os demais membros que fazem parte do processo educacional são co-gestores e, portanto responsáveis pela qualidade do ensino que é oferecido.

Assim, este trabalho tem inicia-se pela evolução do conceito de administração, mas especificamente a administração escolar.

## **ENTENDENDO A EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL**

Atualmente muito se tem falado em gestão democrática, participação da comunidade escolar nas decisões da escola, autonomia da escola pública, dentre outros discursos da contemporaneidade. No entanto, para se entender esse novo modelo de gestão adotado na contemporaneidade, faz-se necessário compreender a evolução histórica da administração escolar.

A sociedade é vista pelos teóricos da Administração como um conjunto de instituições que realizam tarefas determinadas e definidas e, conseqüentemente tais tarefas, que são desenvolvidas por seres humanos, necessitam ser coordenadas por pessoas que exerçam funções administrativas. Nesse contexto das organizações está inserida a escola, que, também necessita ser administrada por alguém que exerça esse cargo administrativamente e assim, encontra-se na figura do diretor o principal responsável pela organização da escola.

A administração escolar, ou gestão escolar como entendemos a função do diretor, no contexto atual é resultado de longos debates e reflexões que traz consigo a marca concreta das contradições sociais de longas décadas, embasada inicialmente na Administração Científica de Taylor, pois, segundo Hora (2007, p. 33) a gestão escolar foi “Assentada nos fundamentos da organização e do controle dos processos de trabalho, expressos pela instituição da gerência científica que, em grande medida, foi também assumida como um dos elementos fundantes da gestão escolar”.

Esse modelo de gestão escolar muito contribuiu para a manutenção da ordem social vigente tendo em vista seu caráter conservador e, portanto,

excludente. Essa forma de administrar vai de encontro aos objetivos da escola cujos fins que se pretende alcançar precisam estar articulados cada vez mais aos movimentos de transformação social que deve ser proporcionado pelos educandos a partir da formação implementada pela escola, pois segundo Libâneo (2009 : 316)

As escolas são, pois organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

Embasada em Libâneo, percebe-se que os objetivos da instituição escolar estão voltados para a formação da cidadania a partir da adoção de valores e atitudes positivas, bem como promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, que a partir da aquisição do saber sistematizado pode resistir às mais cruéis formas de exploração.

Para que esses objetivos sejam alcançados, grande parte da responsabilidade é dedicada à gestão escolar, uma vez ser esse é o setor responsável pela articulação dos demais setores que compõem o espaço escolar, pois o que acontece na escola diz respeito a vários aspectos, tanto no intelectual como também a outros aspectos como físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos, uma vez que o educando não aprende somente em sala de aula, mas na interação com seus colegas e também com a família.

Acompanhando a evolução social a instituição educacional vive um novo modelo de administração escolar com uma nova nomenclatura e novos olhares para esse setor. Hoje, fala-se numa gestão escolar democrática, autônoma e participativa em detrimento de um modelo de gestão autoritária e centralizadora de outrora. Esse novo paradigma encontra-se fundamentado nas principais leis que regem a educação brasileira.

A Constituição Federal em seu artigo 206 inciso VI determina uma “gestão democrática do ensino público”, assim como a Lei de Diretrizes e Bases – LDB, 9394/96 em seu artigo 14 onde reza que “ Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público...” determinam a adoção de práticas democráticas nas instituições de ensino. No entanto, experiências nos mostram que todos os avanços no campo formal que se podem tomar como favoráveis ao estabelecimento de relações mais horizontais e de ampliação da participação no âmbito das instituições sociais, sobretudo da escola, demonstram que o exercício da democracia é mais uma prerrogativa legal que uma prática para a maioria dos que protagonizam a educação do Brasil.

Entende-se que se faz necessário à compreensão da democracia e da autonomia da escola através da óptica da comunidade escolar a fim de compreendê-la e modificá-la para atender as necessidades e expectativas dos seus atores, visto que qualquer ação no sentido de se fazer cumprir o artigo 2º da LDB, 9394/96 onde preconiza o “... pleno desenvolvimento do educando...” só será possível se de fato forem implementadas no contexto escolar práticas efetivamente democráticas.

O exercício da democracia e da autonomia na escola ocorre, portanto, na relação intrínseca dos sujeitos envolvidos com elementos naturais ou construídos, uma vez que não existe escola democrática e autônoma se não houver de fato a presença de seus atores, pois, segundo Libâneo (2009)

Considerando os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, como também adotar formas alternativas e criativas que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (2009:328)

Com isso, percebe-se que a escola tem um papel primordial na formação do educando, não somente para a vida acadêmica, mas também para o mercado de trabalho e conseqüentemente para a transformação social, a partir de sua “formação integral”.

Assim, dependendo do tipo de gestão que é empregada numa determinada escola é que podemos identificar se os fins da educação da referida instituição estão realmente voltados para a transformação social do ser humano, uma vez que vários aspectos do desenvolvimento do educando dependem da interiorização de normas e princípios elaborados pela gestão escolar.

Segundo Libâneo (2009) “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”. ( 2009: 323). Por isso é importante entendermos o modelo de gestão adotado em uma determinada instituição de ensino, uma vez que existem diferentes modelos de gestão.

O autor identifica dois extremos em relação à concepção de gestão, sendo de um lado a Concepção técnico-científico e de outro a Concepção Sociocrática.

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários [...] Este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira, embora já existam experiências bem sucedidas de adoção de modelos alternativos, em uma perspectiva progressiva. (LIBÂNEO, 2009 : 323)

Infelizmente, mesmo com todos os avanços ocorridos na área educacional, esse é o modelo de administração escolar mais comum encontrado na realidade educacional, onde o ato de administrar corresponde ao ato de controlar e comandar mediante a visão objetiva de quem atua sobre a realidade, ou como afirma Luck (2008), é

Uma administração centrada em processos lineares, fragmentados e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos educacionais sejam alcançados. (LUCK, 2008: 57)

Graças às transformações sócio-culturais e tecnológicas é cada vez mais comum a adoção de práticas de gestão menos conservadora, mais

democrática e participativa. Assim ao contrário da anterior, na Concepção Sociocrítica,

a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sóciopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. [...] o processo de tomada de decisão dá-se de coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em relação de colaboração. (LIBÂNEO, 2009 : 324)

Esse é o modelo de gestão mais aconselhável nas organizações educacionais uma vez que possibilita a maior participação de todas as pessoas envolvidas no processo educativo ocasionando numa gestão orgânica e subjetiva a partir da interatividade no processo de gestão escolar, visto que:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais compromissados e não se ausentem de ações organizadas que questionem a invisibilidade do poder. (OLIVEIRA, 2009 : 17)

Essa forma de gestão baseia-se em mudanças de paradigmas que facilitam uma melhor atuação dos que fazem parte da organização e assim, possam nela atuar criticamente e contribuir com seu desenvolvimento. Luck (2008) enfatiza a mudança desse paradigma ressaltando os pontos principais.

“i) da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto; ii) da limitação de responsabilidade para sua expansão; iii) da centralização da autoridade para sua descentralização; iv) da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; v) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização e vi) da ação individual para a coletiva.

Dessa forma, é cada vez mais importante a adoção desse novo modelo de gestão. Uma gestão que permita ao homem entender a forma como ele vê a sociedade e como dela participar por meio principalmente da multiculturalidade e da riqueza da diversidade. Nesse contexto, a gestão escolar deve ser, e é antes de tudo, uma atividade não meramente burocrática, mas essencialmente política e pedagógica e desconhecê-la como tal, “além de um grave erro político-pedagógico, é um entrave ao avanço da escola e do

processo de ensino-aprendizagem por ela desenvolvido”. (OLIVEIRA, 2009: 76).

A adoção de práticas de gestão democrática numa instituição escolar deve permitir, de um lado a criação de estruturas e processos democráticos por meio dos quais a vida escolar se realize e de outro, criar um currículo que ofereça experiências democráticas aos jovens.

Em relação à gestão democrática nas instituições escolares, Oliveira(2009) firma ainda que:

A gestão democrática compõe com o financiamento suficiente dos recursos, como o crescimento da capacidade cognitiva dos estudantes, com qualidade dos professores, a busca de uma construção coletiva do *pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho*. Por isso, ela contém em si a crítica à gestão autoritária, à gestão tecnocrática e o apelo a um padrão administrativo em direitos efetivados. Deveres realizados garantem o compromisso social e a participação política por meio de uma escola democrática de qualidade. (OLIVEIRA, 2009 : 10)

Desse modo, a instituição escolar deve implementar um novo modelo de gestão, pautada na democracia, na não fragmentação e descentralização das ações, na descentralização das responsabilidades, bem como no planejamento participativo onde possa envolver toda a comunidade acadêmica, visto que:

Todos os setores administrativos e pedagógicos e todas as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos, porque o que acontece na escola diz respeito tanto aos aspectos intelectuais como aos aspectos físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos. Os estudantes não aprendem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores apenas na sala de aula; aprendem também na vivência cotidiana com a família, nas relações com colegas, no ambiente escolar. Verifica-se portanto, que o ambiente escolar, suas formas de organização e de gestão, as relações sociais que nele vigoram, tem forte componente educativo. (LIBÂNEO, 2009:368)

Esse novo modelo de gestão exige-se também a adoção de pressupostos básicos, como afirma Luck (2008). Para a nova gestão a realidade é global e dinâmica; o ambiente e comportamento humano são imprevisíveis e os problemas são encarados de forma naturais e intransferíveis e serve para o auto desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, de toda a equipe havendo com isso uma sinergia entre as mesmas, sendo valorizadas o talento e a energia humana.



Essa forma de gerir uma instituição educacional contribuirá para a efetivação de uma educação de qualidade onde o educando seja estimulado a desenvolver suas potencialidades pessoais e profissionais, a partir de práticas educativas democráticas.

### **Democratização do Ensino e qualidade na educação**

Quando se fala em democratização do ensino exige-se que se volte aos primórdios da educação brasileira, pois pensar em educação escolar brasileira é pensar seu papel no momento em que as conquistas democráticas da sociedade civil estão sendo gradativamente alcançadas, pois esse é o momento em que vislumbramos no futuro, possibilidades de ampliar as forças dos movimentos populares para a reivindicação e negociações de melhores condições de vida e de trabalho, o que vai exigir uma distribuição mais equitativa de benefícios sociais e econômicos do desenvolvimento. Isso só será efetivado na prática a partir do momento em que a escola efetivar uma educação de qualidade, isto é, cumprir de fato seu papel de formar para a transformação da realidade.

A educação que é vivenciada pelo homem desde o seu nascimento e o acompanha até sua morte, é a responsável pela interação desse indivíduo e também pela introjeção de toda a riqueza cultural de seu povo em termos de língua, costumes, religião, etc. É esse processo educativo que transforma esse indivíduo, que veio ao mundo sem nenhuma bagagem cultural e, está pronto para “ser educado” e transformado num ser humano diferente, com personalidade própria capaz de transformar-se e transformar a realidade em que vive.

Sobre esse indivíduo, Teles (1992, p. 13) diz que “[...] ele é único, original, tem potencialidades individuais, além daquelas comuns a toda a espécie humana”. E, sendo ele esse ser ímpar, está sempre tentando firmar sua personalidade, seu jeito de ser e ver o mundo, por isso, diz-se que o processo educativo é complexo e dialético, visto que existem duas forças que se chocam para que esse processo possa de fato acontecer. De um lado o indivíduo com

suas potencialidades e de outro a sociedade querendo transformá-lo. Em relação a essa questão, o autor afirma que:

Todo processo educativo, todos o enquadramento do novo ser dentro da organização social, é governado por alguns que crêem deter a verdade, que procuram inculcar nos mais jovens, à custas quase sempre, do sacrifício da originalidade desses, como uma maneira de conservar as coisas como então (isto é, elas como nós do Poder e do Saber...). (1992: p.14)

Isso mostra que, mesmo sendo um processo dialético, no ato de educar há a sobreposição de uns em relação aos outros, impondo suas idéias, seus valores e convicções, o que pode ser caracterizado como um ato de autoritarismo e, “O autoritarismo, a verticalidade no relacionamento educador/educando, a opressão, a coerção, não são processos educativos, mas processos de escravização”. (Idem, 1992: 19).

Agindo desse modo não há de fato um processo educativo, uma vez que a verdadeira educação deve ser em favor da vida, da liberdade e da complementação do indivíduo, pois, se de fato o homem é um ser inacabado é, em grande parte, dever da educação, projetá-lo para o infinito, pois, segundo Oliveira (2005 : 23) “só a educação pode orientar a humanidade para a prática responsável no avanço do conhecimento e mobilizar, com sabedoria, a inteligência das emoções, preservando-se a saúde cerebral para o homem ter paz, realizar-se, viver feliz” visto ser através da educação que o homem constrói-se e constrói a humanidade em que vive. É através do conhecimento que adquire por meio da educação, que o homem vai transformando-se e lapidando-se.

A escola, lugar que, de maneira geral, acontece o processo educativo, deve inovar-se para atender o novo educando sedento de saber, de conhecimento. Porém, o que se percebe é que

Enquanto a sociedade do conhecimento avança na direção da biodiversidade amparada pela nanotecnologia (produzindo computadores minúsculos) e invoca projetos e programas da modernidade para compor com as nações do mundo inteiro, nem, sempre a escola inova e se antecipa. Passiva, vê as grandes

empresas criando, propondo e implantando a sua própria escola  
(OLIVEIRA, 2005 : 15)

A escola, para ser verdadeiramente um agente de mudança deve objetivar o desenvolvimento de uma postura crítica, não só do educando, mas também do educador. E, ser um educador crítico é considerar que o educando pensa, vive e tem hipóteses sobre o objetivo do conhecimento que lhe está sendo oferecido e sobre sua realidade.

Para que isso de fato aconteça o educador deve saber ouvi-lo, observá-lo e conhecê-lo. A educação, de maneira geral oferecida sistematicamente, deve contribuir para que o educando torne-se um sujeito melhor, sendo aguçado em sua criticidade e auto-suficiência. Para isso, deve ser trabalhado tanto na questão intelectual, como na percepção através de diferentes atividades de cunho interdisciplinar, por isso

O processo educativo deve ser dialético , crítico, interativo e, por conseguinte, reflexivo, isto é, um vir-a-ser metabolizador pelo querer político, imbuído do fazer Crítico na construção prática das múltiplas determinações do homem enquanto agente ativo-reflexivo do seu próprio processo, que haja no mundo para conscientemente transformá-lo. Cezário (2008: p.18)

Partindo desse pressuposto a educação deve ser para o educando um processo não apenas de compreensão do conhecimento, mas de subsidiá-lo para que esse conhecimento possa ser de fato aplicado em sua vida, sendo entendido como um movimento de (re) construção uma vez que esse educando é um agente ativo capaz de mudar sua realidade a partir de sua prática social e com isso a escola deve começar a adotar um novo modelo de gestão que se preocupe com a integração da competência técnica com a competência humana, mas levando em consideração a realidade do educando, pois a escola não pode aceitar o simplismo de que agora tudo é global.

Tendo em vista o processo de transformação social a ser implementado pela educação escolar, urge da referida instituição, a adoção de práticas cada vez mais democráticas e autônomas no sentido de favorecer essas práticas também nos educandos, oferecendo assim a tão sonhada qualidade na educação.

Entender a qualidade na educação exige um estudo aprofundado e diversificado visto que o termo qualidade segundo Castro apud França (2009 : 21) embasada no relatório da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) pode representar vários significados “atributos (sentido restrito) ou essência (sentido lato); grau de excelência ou valor relativo; bom ou excelente; e

características ou juízos”. Com isso, observamos com isso que o conceito de qualidade é muitas vezes complexo polissêmico e subjetivo e com isso, existem controvérsias em relação ao conceito de qualidade na educação.

Para a autora, a qualidade na educação é medida pela lógica empresarial, deslocando o foco da qualidade para a eficácia do processo e os indicadores de qualidade são medidos por taxas de aprovação, reprovação, evasão além das taxas de comparações com resultados internacionais, sem, contudo avaliar o resultado concreto com os alunos. Para Castro apud França, (2009 : 21) “a qualidade da educação pode ser entendida de uma outra maneira; dessa feita, tomando como pressupostos a vertente democrática de qualidade construída por educadores comprometidos com a escola pública. Essa noção está estritamente articulada ao combate das desigualdades, das dominações e das injustiças sociais. Nesse sentido, qualidade é um conceito político e não técnico; sociológico e não gerencial; crítico e não pragmático.

A partir desse pressuposto reforça-se que gestão escolar e qualidade na educação devem estar intrinsecamente relacionadas, pois é preciso que a gestão escolar implemente de fato uma gestão democrática e participativa a fim de que os atores educacionais possam refletir, questionar e implementar mudanças principalmente no que tange aos currículos escolares e métodos de ensino.

Pensar numa escola de qualidade, é pensar na escola que desperta o aluno para o desenvolvimento de todas suas habilidades, pois

“é preciso levar em conta que, às questões que envolvem domínio de conhecimentos, códigos, linguagens e raciocínio lógico, próprios da natureza da formação escolar somam-se outras, como vida familiar, ambiência cultural, condições de transportes, de alimentação, acessibilidade a livros diversos, hábitos de leitura, acesso a equipamentos tecnológicos, que, juntos, constituem a amplitude da formação” \_\_\_\_\_

Assim sendo, a qualidade na educação vai além dos resultados oficiais do IDEB, ENEM e SAEB, mas deve preparar o educando para fazer-se sujeito de sua história, analisando, refletindo e tornando-se agente construtor de sua realidade.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. 1996. *Lei 9394 Estabelece as Diretrizes de Bases da Educação Nacional*, Brasília, Congresso nacional.
- \_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília : Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

CAMBI, F. História da pedagogia. In. MARQUES, Vera Regina Beltrão. *História da Educação*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. *Progestão: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?*, módulo V / Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva ; coordenação geral Maria Agalê de Medeiros Machado. – Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação; 2001

CASASSUS, Juan. *A escola da desigualdade* / Juan Casassus; tradução de Lia Zatz – Brasília: Plano Editora, 2002.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 9 ed. – São Paulo : Cortez, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Progestão : Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* , módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte ; coordenação geral Maria Agalê de Medeiros Machado. – Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação; 2001

FAZENDA. Ivani. *Metodologia da pesquisa educacional* – 7. Ed. – São Paulo, Cortez, 200.

FRANÇA, Magda/ BEZERRA, Maura Costa (orgs.)... *Política Educacional: gestão e qualidade do ensino*. [ET.all]. – Brasília: líber livro, 2009

FRIGOTTO, Gaudêncio (org). *Educação e Crise no Trabalho: perspectivas de final de século* – Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

GENTILI. Pablo. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org). *Educação e Crise no Trabalho : perspectivas de final de século* – Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.

GENTILI. Pablo. Educar para o desemprego: a desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org). *Educação e Crise no Trabalho : perspectivas de final de século* – Petrópolis, RJ : Vozes, 1998.



HORA, Dinair Leal da. *Gestão educacional democrática*. Campinas, SP : Editora Alinea, 2007

LIBÂNEO, José Carlos. *Educação Escolar: políticas, estruturas e organização* / João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 8. Ed. – São Paulo : Cortez, 2009.

LUCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

LUCK, Heloisa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 4 ed. - - Petrópolis. RJ : Vozes, 2008 – (Série cadernos de gestão)

MARQUES, Vera Regina Beltrão. *História da Educação*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006

OLIVEIRA, Ivone Boechat de. *Nós da Educação*. Rio de Janeiro: Reproarte Gráfica e Editora, 2006

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org). **GESTÃO EDUCACIONAL: NOVOS OLHARES, NOVAS ABORDAGENS**. 6.ed. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2009

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16. Ed. – São Paulo, Cortez, 2010

TELES, Maria Luiza Silveira. **Educação: a revolução necessária**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1992

Recebido 4/4/2009. Aceito 4/6/2009.