RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano III, v.3, ed. 1, jan./ jul. 2023. DOI: 10.51473/ed.al.v3i1.546 | submissão: 26/05/2023 | aceito: 30/05/2023 | publicação: 21/06/2023

O papel da liderança na gestão escolar

Leonardo de Oliveira Luna

Mestrando em Desenvolvimento Local pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Local do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), Rio de Janeiro, RJ, Brasil
E-mail: leonardolluna@hotmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-5840-2306
URL: http://lattes.cnpq.br/8127979368118288

RESUMO

O papel da liderança na gestão escolar é essencial para o sucesso do processo educacional. A gestão é responsável por estabelecer uma visão compartilhada e objetivos claros, fomentando a colaboração e um ambiente de trabalho motivador. O diretor da escola é responsável por administrar os recursos da escola, como pessoal, orçamento e infraestrutura, e garantir que a instituição atenda às necessidades dos alunos e da comunidade. Além disso, o diretor escolar deve estar atento às tendências educacionais e às mudanças na legislação, buscando constantemente inovar e aprimorar os processos educacionais. Existem diferentes perfis de liderança na gestão escolar, como líderes autoritários, democráticos e laissez-faire, cada um com suas características e formas de atuação. O diretor da escola deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança às necessidades da instituição e de sua equipe e buscar sempre o melhor para a escola e seus alunos. Em suma, o papel da liderança na gestão escolar é fundamental para o sucesso da instituição, garantindo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, bem como uma educação de qualidade para os alunos.

Palavras-chave: Escolar; Liderança; Gestão; Inovação; Ensino.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

ABSTRACT

The role of leadership in school management is essential for the success of the educational process. Management is responsible for establishing a shared vision and clear objectives, fostering collaboration and a motivating work environment. The school director is responsible for managing the school's resources, such as staff, budget, and infrastructure, and ensuring that the institution meets the needs of students and the community. In addition, the school director must be aware of educational trends and changes in legislation, constantly seeking to innovate and improve educational processes. There are different leadership profiles in school management, such as authoritarian, democratic and laissez-faire leaders, each with their characteristics and ways of acting. The school director must be able to adapt his leadership style to the needs of the institution and its staff and always seek the best for the school and its students. In short, the role of leadership in school management is fundamental to the success of the institution, ensuring a collaborative and motivating work environment, as well as quality education for students.

Keywords: *School; Leadership; Management; Innovation; Teaching.*

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema cada vez mais relevante na gestão escolar, já que é fundamental para o sucesso do processo educativo. A liderança escolar pode ser compreendida como um processo de influência que visa alcançar coletivos, promovendo um ambiente de trabalho objetivos colaborativo e motivador. O líder escolar é responsável por gerenciar os recursos da escola, como pessoal, orçamento e infraestrutura, e garantir que a instituição esteja atendendo às necessidades dos alunos e da comunidade. Além disso, o líder escolar deve estar atento às tendências educacionais e às mudanças na legislação, buscando sempre inovar e aprimorar os processos educativos.

A liderança escolar pode ser exercida de diferentes formas, e cada líder escolar tem seu próprio estilo de liderança. Existem diferentes perfis de liderança na gestão escolar, como o líder autoritário, democrático e laissez-faire, cada um com suas características e formas de atuação. O líder escolar deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança às necessidades da instituição e de sua equipe, buscando sempre o melhor para a escola e seus alunos.

De acordo com Fullan (2001), a liderança é um fator determinante para o sucesso das escolas, e um dos principais desafios é desenvolver líderes que possam inspirar e mobilizar suas equipes para alcançar metas ambiciosas. Para isso, é importante que os líderes escolares possuíssem habilidades como comunicação efetiva, capacidade de tomada de decisões, gestão de conflitos, planejamento estratégico e desenvolvimento profissional da equipe.

Outro autor que aborda a importância da liderança na gestão escolar é Sergio Vanni (1992), que destaca a necessidade de os líderes escolares serem agentes de mudança, capazes de criar uma visão compartilhada e mobilizar a comunidade escolar em torno de objetivos comuns. Segundo o autor, a liderança escolar deve ser pautada por valores como respeito, confiança, responsabilidade e compromisso com a educação.

Nesse sentido, o papel da liderança na gestão escolar é fundamental para o sucesso da instituição, garantindo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, além de uma educação de qualidade para os alunos. É necessário que os líderes escolares tenham uma visão ampla e estratégica da gestão escolar, buscando sempre

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

inovar e aprimorar os processos educativos, em consonância com as demandas da sociedade e do mercado de trabalho.

Para isso, seguiu-se uma pesquisa na forma de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar textos de fontes e publicações confiáveis como o (Google Acadêmico, Scielo, etc.), nas quais foram selecionados estudos recentes, fornecendo descrições informativas detalhadas e resultados de pesquisas realizadas em obras reais sobre o tema, buscando autores reconhecidos que tenham tratado e interpretado o tema.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

2 DESENVOLVIMENTO

A gestão tem sido amplamente estudada na literatura e várias abordagens e teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo. Segundo Fayol (1916), a administração inclui cinco funções básicas: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Drucker (1973) destaca a importância da gestão por objetivos, em que os objetivos são definidos em conjunto com a equipe e a avaliação de desempenho é baseada no alcance desses objetivos.

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar objetivos específicos. Este processo pode ser aplicado em diversas áreas como empresas, órgãos públicos, instituições de ensino, entre outros. A gestão inclui a definição de metas e estratégias, alocação de recursos, gestão de pessoas e avaliação de resultados. Uma gestão eficaz é fundamental para o sucesso de uma organização pois permite a maximização dos recursos disponíveis e otimização dos processos e garante a eficácia e eficiência das operações.

A gestão pode ser dividida em diferentes áreas como a gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de projetos, gestão da qualidade, entre outras. Cada área possui suas próprias técnicas e ferramentas de gestão, mas todas possuem um objetivo comum para garantir o sucesso da organização.

É entendida como um processo fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois possibilita a maximização de recursos e a otimização de processos. A gestão eficaz envolve definir metas claras, alocar recursos adequados, gerir pessoas e avaliar resultados, sempre buscando a melhoria contínua dos processos.

A gestão escolar é um tema recorrente no debate sobre políticas educacionais.

Nas décadas de 1950 e 1960, a ideia de autonomia escolar e de liberdade dos educadores era questionar a validade de ações administrativas e intervenções políticas com projetos que não estivessem relacionados à realidade da escola.

O silenciamento das reivindicações na década de 1970 revela o auge do processo de centralização administrativa. A gestão escolar volta à cena do debate político na década de 1980 com um novo contexto – a reforma do Estado. Tais reformas eram desejáveis porque traziam igualdade, justiça social, redução do clientelismo e fortalecimento da democracia, assim a descentralização recupera força (KRAWCZYK, 1999).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Na era da ditadura militar com estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, os diretores das escolas obedeciam às regras estabelecidas, naquele momento as demandas dos educadores buscavam a conquista da autonomia escolar, o que se relacionava com a necessidade de alternativas curriculares e didáticas no combate à evasão e repetição. que ocorreu (KRAWCZYK, 1999).

Antes disso, entender essas contradições sociais é fundamental, pois assim os gestores conseguem fazer da escola um ambiente que não reproduza os reflexos das estruturas sociais capitalistas, mas reflita conscientemente essas perturbações, promovendo, assim, a ampliação do ato de ensinar e, portanto, para a formação da emancipação. Porém, ainda segundo Krawczyk (1999), na década de 1990 o foco na educação tomou um novo rumo. As novas demandas que a economia globalizada começava a revelar causaram transtornos do setor produtivo ao setor educacional. Portanto, diante dessas mudanças socioeconômicas, a educação passou a fazer parte da agenda política como um tema cada vez mais importante. Produtividade e cidadania global.

Para compreender a realidade da gestão escolar é preciso observar que a escola não existe um modelo ideal, mas se apresenta como resultado da vontade humana e aceita o grande a influência da sociedade que a organiza para criar as condições materiais de sobrevivência (WELLEN; Wellen 2010). Lembrando Karl Marx (MARX; ENGELS, 2007) antes de fazer algo pense se no campo da política, arte ou ciência, o ser humano tem que se preocupar com alimentação, bebida, roupas e abrigo.

Um gerente precisa desenvolver seu trabalho e entender seu efeito com base no processo de gestão. Assim como o professor, ao compreender o processo de gestão, ele participa de forma mais ativa e efetiva das ações da escola (LÜCK, 2011).

Entende-se, portanto, que a gestão, que tem como base o ambiente escolar, deve estar voltada para a educação. Tendo a escola como objetivo básico da educação porque ela auxilia na formação do ser humano. Enfatiza a interação entre pessoas em que ocorre o desenvolvimento do potencial físico, cognitivo, afetivo e atitudinal por meio do processo de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO et al., 2012). Esse processo, que um gestor precisa entender para poder intervir, como afirma Lück (2009, p. 131):

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

> [...] quando o diretor da escola age de acordo com sua forma de ser e agir na organização educacional, ele efetivamente apoia a gestão escolar, ou seja, ele mobiliza esforços, direcionando energias e habilidades, articulando vontade e apoiando a integração de processos voltados para a realização das ações necessárias para atingir os objetivos educacionais que requerem ação escolar como um todo, de forma consistente, coerente e articulada.

A prática de gestão dentro das instituições de ensino é chamada de gestão escolar. É um conjunto de processos e procedimentos administrativos, pedagógicos e financeiros que visam garantir o bom funcionamento da instituição de ensino, subsidiar a qualidade do ensino e atender às necessidades de alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. A gestão escolar inclui definir metas e objetivos, desenvolver e implementar planos de ação, gerir recursos humanos, financeiros e materiais, avaliar e monitorar o desempenho escolar, apoiar a participação da comunidade escolar e buscar a inovação e a melhoria contínua dos processos educacionais.

Segundo Lück (2006) os gestores educacionais são profissionais que gerenciam instituições de ensino públicas ou privadas. Suas atividades vão desde a gestão pedagógica até a administração e gestão financeira das escolas. De acordo com a literatura profissional, as principais atividades desempenhadas por um gestor educacional incluem:

- Planejamento estratégico: os administradores educacionais devem desenvolver um plano estratégico que inclua a missão, a visão e os valores da instituição educacional e estabelecer metas e objetivos de curto, médio e longo prazos.
- Gestão instrucional: Os gestores educacionais devem monitorar o processo de ensino, facilitar a formação continuada de professores, avaliar o desempenho dos alunos e implementar políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino.
- Administração: Os administradores educacionais devem gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais das instituições educacionais, desenvolvendo planos de ação que incluem compras, estoque, manutenção e gerenciamento de infraestrutura.
- Gestão de pessoas: Os gestores educacionais devem liderar as equipes profissionais da escola, promover um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo, incentivar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões e valorizar o trabalho em equipe.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

- Comunicações e Marketing: Os gerentes educacionais devem promover a escola dentro da comunidade, divulgar eventos e programas escolares e manter uma comunicação eficaz com os pais, alunos e professores.

A liderança escolar é a base do sucesso da instituição, pois é responsável por garantir um ambiente escolar seguro, acolhedor e propício para a educação dos alunos. A gestão escolar inclui, entre outras coisas, a definição de políticas educativas, gestão de recursos financeiros e humanos, elaboração de projetos pedagógicos, avaliação e acompanhamento do desempenho escolar.

A gestão escolar é objeto de estudo de diversos autores que destacam a importância da liderança, da participação da comunidade escolar e da busca pela inovação e melhoria contínua. Para Fullan (2001), a liderança escolar é o fator mais importante na melhoria da qualidade da educação. Sergiovanni (1992) enfatiza a importância da liderança moral na gestão escolar, ou seja, a capacidade de criar um conjunto de valores e princípios éticos que norteiam as ações da equipe escolar. Além disso, a participação da comunidade escolar é fundamental para o sucesso da gestão escolar, pois possibilita a construção de um ambiente escolar acolhedor e democrático.

Sendo um conjunto de processos e procedimentos administrativos, pedagógicos e financeiros. A gestão escolar visa assegurar o bom funcionamento da instituição de ensino, apoiar a qualidade do ensino e atender às necessidades dos alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. A gestão escolar inclui a definição de políticas educacionais, gestão de recursos financeiros e humanos, desenvolvimento de projetos pedagógicos, avaliação e monitoramento do desempenho escolar, apoio à participação da comunidade escolar e busca da inovação e melhoria contínua dos processos educacionais.

Porque desempenha um papel vital no processo de mediação de conflitos entre alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. Os diretores das escolas devem estimular a intervenção nos processos de gestão de conflitos e buscar sua resolução por meio do diálogo e da negociação. A mediação pode ser conduzida por um mediador ou por um grupo de mediadores que atuam de forma imparcial e procuram encontrar uma solução que seja satisfatória para todas as partes envolvidas.

A gestão escolar é responsável por promover a mediação de conflitos na instituição, criando um ambiente escolar acolhedor e democrático, formando mediadores e promovendo uma cultura de diálogo e negociação. A gestão escolar

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

deve estar atenta aos conflitos que surgem na instituição e buscar soluções que sejam resolvidas por meio da mediação.

A mediação de conflitos na escola tem sido tratada por diversos autores. Segundo Ponte (2004), a mediação de conflitos na escola pode contribuir para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais dos alunos, além de promover uma cultura de diálogo e negociação na instituição. Barros e Almeida (2014) destacam a importância da formação de mediadores na escola por meio de cursos e treinamentos para que possam atuar de forma efetiva no processo de mediação de conflitos.

Além disso, a gestão escolar deve promover uma cultura de paz na instituição, promovendo valores como respeito, tolerância, solidariedade e empatia. Segundo Galtung (1996), uma cultura de paz envolve a transformação de conflitos por meio do diálogo e negociação e construção de relações de cooperação e solidariedade entre as pessoas, e para isso os gestores escolares devem desenvolver atividades de liderança.

Existem diferentes tipos de dirigentes e gestores escolares, cada um com suas características e formas de atuação. Os principais tipos de liderança incluem liderança autocrática, liderança democrática e liderança transformacional.

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização do poder nas mãos de um líder que toma todas as decisões independente da opinião da equipe escolar. Esse tipo de liderança pode ser eficaz em situações de crise ou emergência, mas a longo prazo pode gerar insatisfação e desmotivação na equipe escolar.

A liderança democrática, por outro lado, caracteriza-se pela participação da equipe escolar no processo decisório. Um diretor de escola que adota esse tipo de liderança procura ouvir e considerar as opiniões e sugestões da equipe escolar, promove a cooperação e um ambiente de trabalho participativo. Esse tipo de liderança, além de fomentar uma cultura de diálogo e negociação na instituição, pode gerar maior comprometimento e envolvimento da equipe escolar.

Por fim, a liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade do líder de inspirar e motivar a equipe escolar, promover a mudança e a inovação na instituição. Esse tipo de busca de liderança estimula a criatividade e a capacidade de resolução de problemas da equipe escolar, fomenta uma cultura de excelência e a busca pela melhoria contínua.

Dentre as competências de liderança, elas são essenciais para o gestor escolar, pois permitem que ele desempenhe sua função com eficácia, sustentem a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

qualidade do ensino e garantam o bom funcionamento da instituição. As habilidades de liderança incluem a capacidade de motivar e inspirar os funcionários da escola, tomar decisões estratégicas, criar um ambiente escolar acolhedor e incentivar a participação da comunidade escolar.

Uma das habilidades básicas de liderança de um gestor escolar é a capacidade de motivar e inspirar a equipe escolar. O gestor deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho positivo no qual professores e funcionários se sintam valorizados e motivados para realizar seu trabalho de forma eficaz. Além disso, o gestor deve ser capaz de inspirar a equipe escolar a trabalhar em prol dos objetivos da instituição, promover uma cultura de excelência e buscar a melhoria contínua.

Outra habilidade de liderança essencial para um gestor escolar é a capacidade de tomar decisões estratégicas. Um gestor deve ser capaz de analisar dados e informações relevantes, identificar oportunidades e desafios e tomar decisões que exijam que a instituição alcance efetivamente seus objetivos. Além disso, o gestor deve saber comunicar suas decisões de forma clara e transparente e envolver a equipe escolar e a comunidade escolar no processo decisório.

A capacidade de criar um ambiente escolar agradável também é essencial para os diretores de escola. O gestor deve ser capaz de promover valores como respeito, tolerância, solidariedade e empatia, criar um ambiente de convivência harmoniosa entre alunos, professores e funcionários. Além disso, o gestor deve ser capaz de criar um ambiente de aprendizado estimulante e desafiador, no qual os alunos se sintam motivados a aprender e desenvolver suas habilidades e competências.

Entre os maiores desafios atuais para os dirigentes e gestores escolares estão: adaptar-se às novas tecnologias, gerir a diversidade e promover uma aprendizagem significativa.

A adaptação às novas tecnologias é um dos maiores desafios para dirigentes e gestores escolares. Com o uso crescente das tecnologias digitais na educação, é necessário que os gestores escolares estejam preparados para lidar com as novas demandas e desafios que surgem nesse contexto. É preciso investir em infraestrutura tecnológica, capacitação de professores e alunos e desenvolvimento de estratégias pedagógicas que utilizem efetivamente as novas tecnologias.

A gestão participativa é um modelo de gestão que visa estimular a participação de todos os envolvidos no processo educacional e prima por uma gestão mais democrática e transparente. Nas escolas, a gestão participativa tem se mostrado uma

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

alternativa eficaz para melhorar a qualidade do ensino e desenvolver uma cultura de participação e cooperação entre alunos, professores, funcionários e pais.

Segundo Lück (2009) a gestão participativa nas escolas tem como princípios básicos a transparência, a ética, a valorização da diversidade, a formação contínua do corpo docente, o apoio à participação de pais e alunos e a busca constante pela melhoria da qualidade do ensino.

A gestão participativa nas escolas pode ser implementada de diferentes formas, por exemplo:

- Conselhos de escola: os conselhos de escola são órgãos colegiados constituídos por representantes de alunos, professores, funcionários e pais, que têm por objetivo discutir e debater questões relacionadas com a gestão escolar.
- Entidades estudantis: as associações estudantis são organizações formadas por estudantes com o objetivo de representá-los e apoiar sua participação na gestão escolar.
- Assembleias Escolares: As assembleias escolares são reuniões realizadas regularmente com a participação de alunos, professores e funcionários nas quais são discutidos e debatidos assuntos relacionados com a gestão escolar.
- Plano de ação participativo: o plano de ação participativo é uma ferramenta de gestão que contempla a participação de todos que participam do processo educativo, define as metas e objetivos da escola a curto, médio e longo prazo.

O autor Paro (2001) diz que a gestão participativa nas escolas é uma alternativa eficaz para o desenvolvimento de uma cultura de participação e cooperação, que pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento de uma sociedade mais democrática e participativa.

A gestão da diversidade é outro desafio importante para os dirigentes e gestores escolares. É necessário promover a inclusão e a diversidade na escola e garantir que todos os alunos se sintam acolhidos e respeitados, independentemente da sua origem étnica, religiosa, cultural ou socioeconómica. Além disso, é necessário desenvolver estratégias pedagógicas que considerem a diversidade cultural e linguística dos alunos e promovam uma educação mais inclusiva e equitativa.

Promover a aprendizagem participativa é um desafio constante para dirigentes e gestores escolares. É necessário desenvolver estratégias pedagógicas que

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

possibilitem aos alunos aprender de forma significativa e conectar os conteúdos escolares com suas experiências cotidianas e estimular a construção ativa do conhecimento. Além disso, é preciso investir na formação dos professores para que possam utilizar metodologias pedagógicas inovadoras e eficazes.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que é essencial para o sucesso da gestão escolar. Com o constante desenvolvimento da educação e das demandas da sociedade, é necessário que os gestores estejam atualizados e capacitados para aprimorar suas habilidades de liderança e lidar com os novos desafios que surgem no cotidiano escolar.

Formações continuadas podem ser alcançados por meio de treinamentos, participação em eventos educativos, leitura de artigos e livros profissionais e outras formas de atualização profissional. Estas permanecem capacitando os gestores a desenvolver novas habilidades, adquirir novos conhecimentos e estar preparados para lidar com as mudanças e desafios na gestão escolar.

Além disso, os processos em curso têm sido subordinados à melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos. Com uma gestão escolar mais atualizada e qualificada, é possível promover mudanças na instituição, como a introdução de novas metodologias de ensino, melhoria da infraestrutura escolar e apoio à inclusão e diversidade na escola.

Outra vantagem é a oportunidade de compartilhar experiências e conhecimentos com outros gestores e especialistas em educação. A participação em eventos educativos e a organização de cursos de capacitação permitem aos gestores participar de novas práticas e experiências bem-sucedidas em outras instituições que podem ser adaptadas à realidade da escola que frequentam.

Em síntese, é fundamental que os gestores escolares aprimorem continuamente suas habilidades e conhecimentos e apoiem a melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos. Atualizações e treinamentos contínuos são importantes para que os gestores estejam preparados para lidar com as mudanças e desafios na gestão escolar.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, MAF; ALMEIDA, ASA. **A mediação de conflitos na escola: uma estratégia de resolução de conflitos.** Revista Brasileira de Educação, v. 19, n. 56, pág. 183-204, 2014.

BASS, BM; AVOLIO, BJ. **Melhorando a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

DRUCKER, PF. **Gestão: Tarefas, Responsabilidades, Práticas**. Nova York: Harper & Row, 1973.

FAYOL, H. **Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organização, Comando, Coordenação, Controle.** Paris: Dunod, 1916.

FERNANDES, AA. **O gestor escolar como líder transformacional**. Revista Diálogo Educacional, v. 6, n. 17, p. 159-174, 2006.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLAN, M. **O novo significado da mudança educacional**. Nova York: Teachers College Press, 2001.

GALTUNG, J. **Paz por meios pacíficos: paz e conflito, desenvolvimento e civilização.** Londres: Sage Publications, 1996.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. Educ. Soc., Campinas, v. 20, n. 67, Aug. 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101- 73301999000200005>. Acesso em 12 mai. 2023.

LIMA, JC. **Liderança e gestão escolar: uma revisão da literatura**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 29, n. 2, pág. 321-337, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2007. p. 3-4.

MOROSINI, MC; FRANCO, MAS (Org.). **Gestão escolar, políticas públicas e processos formativos**. Brasília: Liber Livro Editora, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, AS; SILVA, MR. **Liderança e gestão escolar: conceitos e práticas**. Revista Eletrônica de Educação, v. 8, n. 2, pág. 48-62, 2014.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2011.

PONTE, C. **Mediação de conflitos na escola: uma proposta de intervenção**. Psicologia em Estudo, v. 9, n. 1, pág. 55-63, 2004.

SERGIOVANNI, TJ. **Construindo comunidade nas escolas**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SERGIOVANNI, TJ. **Liderança moral: chegando ao cerne da melhoria escolar**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, FM; BARBOSA, MCS. **Habilidades de liderança do gestor escolar: uma revisão integrativa da literatura**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 97, n. 247, pág. 129-148, 2016.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

SILVA, MR; FERNANDES, RA **Desafios da gestão escolar na contemporaneidade**. Revista Eletrônica de Educação, v. 9, n. 2, pág. 238-252, 2015.

SOUZA, DCA. **Desafios da gestão escolar na contemporaneidade: reflexões sobre o papel do gestor escolar**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 10, n. 4, pág. 422-437, 2016.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 8ª ed. Boston: Pearson, 2013.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.