

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Cristina Maria Matté de Almeida

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2012

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

por

Cristina Maria Matté de Almeida

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof.^a Ana da Paula da Rosa Cristino

Sapucaia do Sul, RS, Brasil.

2012

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

elaborada por
Cristina Maria Matté de Almeida

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Prof.^a Ms. Ana Paula da Rosa Cristino (UFSM)
(Presidente/ Orientadora)

Prof. Ms. Leonardo Krüger (UFRGS)

Prof.^a Ms. Cléia Margarete Macedo da Costa Tonin (UFSM)

Sapucaia do Sul, 30 de novembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me dado forças e iluminado minha trajetória de vida.

A minha **família**, principalmente pelo meu marido **Antônio** por sua paciência e por ter proporcionado momentos de estudos, ajudando a cuidar de nossos filhos **Danielle e Murilo**, nas horas que mais precisava de concentração.

A minha amiga **Claudinha**, que foi a primeira a incentivar a iniciar este curso. Uma pessoa maravilhosa, prestativa e solícita.

Aos meus colegas, professores e funcionários da escola onde trabalho, pelo apoio e incentivo.

As minhas amigas e colegas de curso: **Adriane e Márcia**, sempre ao meu lado, dispostas a ajudar e também em aperfeiçoar seus conhecimentos.

Em especial a minha mãe, mesmo nos momentos difíceis pelos quais passamos, sempre esteve ao meu lado, com seu amor e exemplo de superação.

A minha orientadora **Ana Paula Cristino**, por toda experiência, sabedoria e principalmente pelo apoio nas horas difíceis em que passei.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DESAFIOS DA GESTAO ESCOLAR

AUTORA: CRISTINA MARIA MATTE DE ALMEIDA

ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 30 de novembro de 2012.

O presente trabalho objetiva analisar os desafios que os gestores enfrentam no processo de Gestão Democrática do Ensino. Estes desafios foram compreendidos através da função social da escola, das atribuições dos gestores e dos órgãos colegiados. Para isso, se fez necessário realizar uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfica. As informações foram analisadas através de categorização simples, aproximada da análise de conteúdo. De acordo com a literatura pesquisada, a Gestão Democrática é vista como um processo que se caracteriza pela participação, onde todos são agentes do processo, no qual as decisões são coletivas. A escola nessa perspectiva assume um papel muito importante, precisa voltar-se para novas realidades, através da ligação com o mundo político e cultural, lutando contra a exclusão social. A missão dos gestores está direcionada na inserção e principalmente na garantia dos direitos humanos. O processo democrático vive da ação coletiva, representada pelos seus órgãos colegiados, APM (Associação de Pais e Mestres), Conselho escolar, grêmios estudantis, etc. É através da atuação efetiva dos órgãos colegiados, que se inicia um processo de mudança nas escolas. A gestão da escola depende do esforço coletivo de todos. Todos os agentes são autores/ coautores e principalmente Gestores da Educação. Este é um dos desafios dos gestores, aprender a redefinir a estrutura organizacional da escola, adotando novas posturas, onde a Gestão Democrática seja a centralidade de todo trabalho pedagógico.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Gestores. Órgãos colegiados.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

AUTOR: Cristina Maria Matté de Almeida

ORIENTADORA: Ana Paula da Rosa Cristino

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 30 de novembro de 2012.

The present study aims to analyse the challenges that managers face in the process of democratic management of schools; These challenges were understood by the social function of school managers' assignments and collegiate bodies. To do this, if you need to perform a qualitative research, bibliographic type. The information was analyzed through simple categorization, approximate analysis of content. According to the literature, the democratic administration is seen as a process that is characterized by the participation, where all are agents of the process, in which decisions are collective. The school that perspective plays a very important role, need to turn to new realities, through the connection with the political and cultural world, fighting against social exclusion. The Mission of managers is directed on insertion and especially in human rights. The democratic process is the class action lawsuit, represented by its collegiate bodies, APM (Association of parents and teachers), School Board, student alumni, etc. It is through the activeness of collegiate bodies, which begins a process of change in schools. The management of the school depends on the collective effort of all. All agents are the authors/co-authors and especially managers of education. This is one of the challenges of managers, learn how to reset the organizational structure of the school, adopting new attitudes, where the democratic administration is the centrality of all pedagogical work.

Keywords: Democratic school management. Managers. Collegiate bodies.

LISTA DE SIGLAS

APM - Associação de Pais e Mestres

RS - Rio Grande do Sul

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE - Plano Nacional de Educação

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1 GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS DE UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA	10
1.1 Considerações iniciais sobre a gestão escolar democrática	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Encaminhamentos metodológicos	12
1.3.1 Caracterização teórico-metodológica: abordagem qualitativa	12
1.3.2 Procedimento metodológico: pesquisa bibliográfica.....	14
2 ASPECTOS HISTÓRICOS, LEGAIS E ORGANIZACIONAIS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA	18
2.1 Aspectos históricos: da administração à gestão escolar.....	18
2.2 Legislação que ampara a Gestão Democrática	22
2.3 Aspectos organizacionais de uma gestão democrática	25
3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA FRENTE AOS DESAFIOS DOS GESTORES	29
3.1 A escola em transição e sua função social.....	29
3.2 A gestão escolar e os órgãos colegiados	34
3.3 As atribuições dos gestores na organização de uma escola democrática..	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	50

APRESENTAÇÃO

E é como seres transformadores criadores que os homens em suas permanentes relações com a realidade, produzem, não somente os bens materiais, as coisas sensíveis, os objetos, mas também instituições suas idéias e concepções. (FREIRE, 1987, p. 52)

Os homens, através de suas ações sobre o mundo, criam o domínio da cultura e da história. Esse desejo de transformação que move as pessoas foi o motivo que fez com que eu voltasse a estudar e aprofundar meus conhecimentos, através do Curso de Pós-Graduação a Distância, Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional.

Iniciei minha carreira acadêmica em 1982, concluindo o magistério na Escola São José, São Leopoldo (RS). Neste período conheci minha verdadeira vocação, desde criança sonhava em ser professora, em trabalhar com os pequenos.

Ingressei no Magistério Público Estadual em 1989, após Concurso Público, anterior a esta fase trabalhei no Município de Sapucaia do Sul (RS), com contrato de emergência, desempenhando funções de docência nas Séries Finais do Ensino Fundamental e posteriormente assumindo a Coordenação Pedagógica de algumas escolas.

Quando fui nomeada, já havia concluído minha Graduação em Pedagogia, na Universidade do Vale dos Sinos, Unisinos. Dediquei-me muito aos estudos, pois sempre gostei de atuar na área da educação e aprender novos conhecimentos relacionados à aprendizagem escolar.

Comecei a trabalhar na Escola Estadual de Ensino Fundamental Olaria Daudt, em 1989, lecionando para uma turma de primeiro ano. No início sofri um impacto no primeiro momento que vi minha turma de primeiro ano, pois alfabetizar não era uma tarefa fácil, ainda mais numa realidade tão diferente da qual eu não conhecia. Aos poucos fui aprendendo a lidar com as situações. Gostei tanto que alfabetizei durante cinco anos.

Mas eu sentia que precisava fazer mais pela escola, foi quando assumi a coordenação pedagógica. Comecei a conhecer outra realidade, trabalhar com as questões pedagógicas, reorganizar documentos importantes norteadores do processo pedagógico como regimento escolar, plano político-pedagógico, planos de estudos e outras questões do cotidiano escolar.

Mais tarde assumi a função de vice-diretora, passei a ter uma nova visão, no começo fiquei muito apreensiva, pois não tinha muita experiência administrativa nesta área. Tarefa nada fácil para um professor. Aos poucos fui familiarizando-me com a nova função.

No ano de 2005, aconselhada pela comunidade escolar, me candidatei concorrer à eleição de diretores na escola a qual atuo como gestora até hoje, movida pela emoção e o compromisso resolvi aceitar mais um desafio na minha vida. Fui eleita pela maioria dos votos da comunidade escolar.

Durante toda minha trajetória escolar sempre tive vontade de aprender novos conhecimentos para melhorar a prática educativa. Envolve-me de corpo e alma nas questões do dia a dia sofro com as injustiças sociais, pois trabalho numa escola localizada numa zona muito carente. Luto pela melhoria das condições estruturais para que todos possam ter um ensino de qualidade.

Apreendi que não são os problemas de estrutura que devem ser melhorados, precisamos também investir nos profissionais que trabalham na escola, diretor não é uma tarefa muito fácil, sofremos diariamente pressões de todos os lados. Precisamos aprender a lidar com situações das mais variadas.

Antes de ter a oportunidade de fazer este curso, tinha uma visão mais centralizadora, seguia uma linha tradicional. Comecei a perceber que muitas coisas as quais achava que estavam certas, tinham que ser transformadas.

Comecei a ficar angustiada, a ideia de um diploma na mão, não me bastava, queria algo mais, colocar em prática os conhecimentos adquiridos. Este foi um dos motivos que me impulsionou a escolher a temática: Desafios da Gestão Escolar.

Hoje após vários estudos, penso diferente. Sei que esta concepção não é mais bem aceita numa escola, queremos uma escola democrática, onde todos possam ser sujeitos do processo. Espero de alguma forma contribuir na transformação das estruturas tradicionais, para gerar um processo de mudança.

Por esse caminho, a monografia possuirá os seguintes capítulos: Capítulo 1, considerações iniciais, Capítulo 2 o referencial teórico que conceitua as principais temáticas do estudo, o capítulo 3 apresenta os encaminhamentos metodológicos e o capítulo 4 retoma as temáticas a partir dos objetivos específicos. Por fim, as considerações finais, na qual serão arrematados os principais saberes apresentados e originados da monografia.

1 GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS DE UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA

1.1 Considerações iniciais sobre a gestão escolar democrática

Este estudo apresenta os desafios ao qual a gestão representada por sua equipe e comunidade escolar enfrenta na implantação de mudanças na estrutura organizacional da escola, para adequar-se às novas exigências da sociedade, por meio de inovações e prática participativa. Diz respeito a uma escola que se organiza para atender as exigências da vida social.

As constantes mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no mundo requerem que a escola atenda a estas novas exigências.

Segundo Penin:

A escola representa a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado. Assim, a sua função social varia, relacionando-se aos mais diferentes momentos da história, as culturas, conforme a região e povos que constituem a comunidade escolar. As constantes mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no mundo requerem que a escola atenda a estas novas exigências (2001. p.17).

Sabe-se, que cada sociedade cria sua própria forma de educação, de acordo com suas características culturais. Neste aspecto, vemos que a educação está intimamente ligada ao passado e ao futuro das mais diversas gerações que compõem sua comunidade escolar.

Para Paro (2010), a educação se revela como um instrumento de transformação social, também através da apropriação do saber historicamente acumulado e de todas as conquistas culturais realizadas pela humanidade. Segundo o autor estes saberes, ciências, tecnologia, filosofia, arte, entre outros se concentram nas mãos da minoria dominante. Quando a classe dominada passa a ter acesso a estes conhecimentos, passa a servir como elemento de sua afirmação e emancipação cultural.

Refletir sobre a função social da escola é idealizar as mudanças que se fazem necessárias para acompanhar a evolução da sociedade. Este é o caminho que a escola precisa trilhar na busca de espaços e de mecanismos de participação, sendo

estas ações fundamentais para a construção de um processo de gestão democrática.

Este tipo de gestão pressupõe a organização pedagógica, administrativa e de pessoas. Essas dimensões correspondem à realidade escolar, e não podem ser tratadas de forma individualizada, mas devem atuar de maneira integrada de forma a garantir o processo educativo.

Para Lück (2006), a Gestão da educação vem justamente para alertar que uma escola não é composta por somente um gestor. Todos os agentes diretos ou indiretos são autores e principalmente gestores da educação.

Segundo Libâneo (2008), a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola é uma forma de participação. Para o autor, a participação pode dar-se como forma de conquista da autonomia da escola constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular.

Nesta perspectiva, abrem-se precedentes para uma nova forma de gestão escolar, não mais submissa e hierarquizada. Lück (2006), ao referir-se a antiga concepção de administração escolar, comenta que em virtude da necessidade de reordenação do sistema educacional, não se concebe mais dentro da escola uma ação partidária, unilateral e autocrática por parte do gestor. Buscam-se a descentralização do trabalho e uma redefinição de papéis a fim de proporcionar resultados satisfatórios as pessoas que o praticam para consolidar uma ação progressiva no desenvolvimento de todas as atividades dentro da escola.

Paro (2010), ao tratar da participação coletiva, defende que a prática de objetivos identificados com a transformação social e sua efetiva realização são dois aspectos indissociáveis, enquanto prática transformadora, baseada em princípios de cooperação mútua entre os homens.

Dessa constatação fica claro, portanto que uma administração pautada pelo autoritarismo em suas relações e pela ausência de participação dos diversos setores da escola e de sua comunidade, não se enquadra numa concepção de sociedade democrática a que se pretende chegar através da transformação social.

“Por isso, uma teoria e prática de Administração Escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas.” (PARO, 2010, p. 242).

Paro (2010) define a gestão como a coordenação do esforço humano coletivo. É nessa perspectiva que surgiu o interesse em refletir sobre a temática: Desafios da Gestão Escolar.

Pretende-se discutir a atuação da gestão escolar na busca pelas mudanças organizacionais da escola, a fim de torná-las adequadas as novas exigências da sociedade atual.

Por isso, este estudo pretende problematizar: Quais são os desafios que os gestores enfrentam perante as mudanças organizacionais no contexto das escolas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios que os gestores enfrentam perante as mudanças organizacionais no contexto das escolas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a função social da Educação e da escola.
- Compreender os principais órgãos colegiados que compõem a organização da gestão escolar;
- Identificar quem são e quais as atribuições dos gestores, segundo os princípios da Gestão Democrática.

1.3 Encaminhamentos metodológicos

1.3.1 Caracterização teórico-metodológica: abordagem qualitativa

A pesquisa é uma atividade básica das ciências em seus questionamentos a respeito da realidade humana. Configura-se como um processo inacabado e permanente; combinação entre as teorias e os dados coletados; reflete posições frente à realidade, preocupações e interesses de classes e grupos determinados.

Não é estática ou estanque, antes busca ser abrangente, uma vez que a realidade se apresenta como uma totalidade, que engloba diferentes áreas do conhecimento, além de seu contexto histórico e das contradições que permeiam seu caminho (MINAYO, 1993).

Nesse sentido também descreve Severino (2008) que são dois os motivos pelos quais o professor precisa manter-se envolvido com a pesquisa: primeiro, para acompanhar o desenvolvimento histórico do conhecimento, segundo, porque o conhecimento só se realiza como construção de objetos.

Considerando os pressupostos desta pesquisa, optou-se por abordar as temáticas através da pesquisa qualitativa. Segundo Neves (1996) “a expressão pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais” (p.1). Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Para que a pesquisa aconteça é preciso confrontar dados, informações, evidências sobre determinados assuntos e conhecimento teórico sobre o tema a ser estudado, no intuito de construir o conhecimento com o objetivo de contribuir na descoberta de possíveis soluções para o problema pesquisado.

Diferentes tradições de pesquisas invocam o título qualitativo.

Partilhando o pressuposto básico de que as investigações dos fenômenos humanos, sempre saturados da razão da liberdade e vontade, estão possuídas de características específicas: criam e atribuem significados as coisas e as pessoas nas interações sociais (CHIZOTTI, 2003, p. 211-236).

Devido a sua relevância, a pesquisa qualitativa em educação não está, nem pode estar isolada da realidade; ao contrário, é necessário aproximá-la do cotidiano do educador, tornando-a um instrumento a mais para enriquecer o seu trabalho.

Como atividade humana e social, a pesquisa qualitativa em educação considera a visão de mundo que orienta o educador, influenciando os pressupostos que norteiam seu pensamento e abordagem de pesquisa. Nesses termos, este estudo busca compreender o contexto social, inserido em uma realidade histórica e dinâmica. O grande desafio da pesquisa educacional é, portanto, tentar captar a realidade dinâmica e complexa do seu objeto de estudo (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O presente estudo optou por usar a pesquisa qualitativa por esta ser um caminho que possibilita fazer descobertas, encontrar novos significados a respeito do tema estudado, discutir e avaliar alternativas ou confirmar o que já é conhecido, reconhecendo a conhecimento como algo não acabado, ou seja, como uma construção que se faz e refaz continuamente (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Para transformar numa instituição identificada como progresso social, a escola precisa vivenciar novas perspectivas.

“A busca pela melhor adequação da escola no papel formador dos sujeitos sociais nos contextos atuais da pós-modernidade estão, portanto exigindo novos olhares sobre os seus resultados e sobre o que se passa dentro delas” (VILELA, 2003, p.457).

As instituições escolares neste sentido podem cumprir tarefas importantes para atender as novas demandas de ordem cultural, políticas e econômicas. Nesse contexto, segundo a autora, a pesquisa qualitativa em educação recebe novo impulso.

Tendo como base os pressupostos metodológicos da pesquisa qualitativa propostos por Lüdke e André (1986), Neves (1996), Chizotti (2003) e Vilela (2003), esta pesquisa buscou identificar os desafios dos gestores na construção de uma gestão democrática e participativa, como elemento essencial na luta pela melhoria da qualidade do ensino.

1.3.2 Procedimento metodológico: pesquisa bibliográfica

Na referida proposta, optou-se pela pesquisa bibliográfica como fonte para a análise do tema abordado: Desafios da Gestão Escolar. A partir dos objetivos específicos o estudo utilizou este tipo de pesquisa para tratar as temáticas e seus principais desdobramentos. Lima e Mito (2007) comentam que os inúmeros questionamentos que podem ser realizados ao longo de todo processo de efetivação das pesquisas, especialmente na área das ciências humanas, que se preocupa prioritariamente com pesquisas de natureza qualitativa, merecem destaques nos procedimentos metodológicos. Ao realizar uma pesquisa, é necessário um rigor científico, que exigirá do pesquisador clareza na definição do método a ser utilizado.

“A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que por isso não pode ser aleatório” (LIMA; MIOTO, p.38, 2007).

Sob esta análise, a pesquisa bibliográfica assume um caráter de suma importância, através da delimitação dos critérios e dos procedimentos que permitem definir um estudo como sendo bibliográfico.

Para Traina e Jr (2009), é preciso ter bem claro os objetivos para que se possa desenvolver a redação do projeto. A saber: Identificar conceitos técnicos e ferramentas que servem de base para o desenvolvimento de um trabalho (identificar conceitos básicos); Identificar técnicas, softwares e autores com trabalhos semelhantes ao trabalho a ser elaborado (identificar parceiros básicos); Identificar necessidades, situações e resultados do mundo real, possivelmente fora do mundo da informática que justifiquem o trabalho. (identificar motivação).

Os autores se remetem à época em que a pesquisa bibliográfica era feita em uma biblioteca, folheando as folhas as revistas nas estantes. Hoje qualquer pesquisa bibliográfica pode ser feita com muito mais facilidade. Conhecer recursos e manter organizados os resultados gerenciadores de referência é fundamental para o sucesso de qualquer atividade científica, porém é preciso ter cuidado com o excesso de informações. É preciso encarar a pesquisa bibliográfica com um objetivo bem definido e com uma metodologia adequada.

Qualquer estudo científico supõe e requer uma prévia *pesquisa bibliográfica*, seja para sua necessária fundamentação teórica, ou mesmo para justificar seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1996) afirmam que “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência”. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas.

É por meio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema. A pesquisa bibliográfica compreende as obras já editadas abordando o tema em estudo.

Os dados obtidos de livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos, bibliotecas digitais através da pesquisa bibliográfica nos possibilitam uma variedade de informações e conhecimentos. Propiciam o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, reunindo conhecimentos teóricos a respeito do tema estudado, que poderão contribuir para a descoberta ou consciência das possíveis mudanças ou

ações necessárias para que ocorram as transformações tão desejadas por aqueles profissionais que trabalham em prol da educação (TRAINA; JR, 2009).

Nesse sentido, pretende-se, através de todas as informações obtidas, descritas no decorrer deste capítulo, analisar quais são os desafios que os gestores precisam enfrentar para trabalhar com uma nova forma de administrar as instituições.

A análise das informações bibliográficas acontecerá por meio de categorização simples, aproximada da análise do conteúdo. A partir da literatura consultada, serão elencadas categorias para os desafios que os gestores enfrentam perante as mudanças organizacionais no contexto das escolas. Essas categorias estarão subdivididas em: função social da escola e da educação, órgãos colegiados, atribuições dos gestores.

Nessa perspectiva de análise de conteúdo, Minayo (2006), observa que:

Os pesquisadores que buscam a compreensão dos significados no contexto da fala, em geral, negam e criticam a análise de frequências das falas e palavras como critério de objetividade e cientificidade e tentam ultrapassar o alcance meramente descritivo da mensagem, para atingir, mediante inferência, uma interpretação mais (p.307).

Para Bardin (2002), a análise do conteúdo, aprofunda-se na questão do método e técnicas, respectivamente a organização da análise; a codificação dos resultados; as categorizações; as inferências, e por fim, a informação da análise das comunicações. O autor define a análise do conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimento sistemático e objetivo de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.42).

Bardin (2002) “indica a possibilidade de uma categorização com categorias a priori, sugeridas pelo referencial teórico e com categorias a posteriori, elaboradas após análise do material” (p.09).

Sendo assim, o método de interpretação das informações foi composto pela pré-análise (organização do material) e formulação das categorias a priori. A partir das categorias “a priori” buscaram-se novas categorias. Mais adiante, ocorreu a interpretação das informações, com a problematização das categorias e do que foi apresentado pelos autores, com a retomada do referencial teórico (BARDIN, 2002).

Para fins de análise foram consideradas as categorias mais significativas. Por fim, as questões surgidas a partir do estudo.

Portanto foram estes os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa bibliográfica, na qual foram formados vínculos com o referencial teórico e o estudo das informações do mesmo, com o objetivo de problematizar quais são os desafios que os gestores enfrentam nas escolas.

2 ASPECTOS HISTÓRICOS, LEGAIS E ORGANIZACIONAIS SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

2.1 Aspectos históricos: da administração à gestão escolar

Produto de longa evolução histórica, a Administração Escolar como é vista nos dias atuais traz as marcas das contradições e dos interesses políticos vigente da sociedade especificamente capitalista e sua articulação com os interesses dominantes. Nestes termos, a reflexão sobre a teoria da Administração no Brasil pode ser analisada a partir de dois enfoques: “um privilegia o que pode ser chamado de paradigma da empresa e o outro que se contrapõe a este, é o da formulação da especificidade da escola” (OLIVEIRA, 2001, p.115). Para tanto, é preciso refletir sobre como a escola sendo uma instituição pode contribuir com sua parcela para a transformação social, e também as definições e rumos das políticas públicas da educação.

Segundo Paro (2010), a luta pela democratização da escola, situa-se assim, no bojo da própria luta pela democratização da sociedade, que no limite coincide com a transformação social. Em decorrência de um processo histórico que envolve fatores econômicos, políticos, econômicos, sociais e culturais, surgem à necessidade de conhecer a trajetória da administração escolar até a atual conjuntura, gestão escolar, a fim de conhecer as bases em que se assenta. Torna-se necessário compreender os pressupostos que a orientam a fim de não recaírmos numa simples troca de nomenclaturas, que não representem mudanças significativas, não passando apenas de uma simples mudança de nomes.

Para Sander (2007), os primeiros registros sobre administração Brasil remetem à década de 1930. Isto não quer dizer que esta prática administrativa não existia. A ausência de um ensino voltado para a população, fruto do descaso dos governantes da época, não favoreceu a prática de um corpo teórico relativo à Administração Escolar. É na década de 1930, que se evidencia uma mudança neste paradigma.

Para um maior conhecimento, buscar-se-á destacar algumas ideias defendidas por alguns autores em relação à Administração Escolar, identificando as referências teóricas mais significativas que compõem os escritos.

Leão (1945 apud DRABACH; MOUSQUER; 2009) enfatizam que a tarefa de dirigir a educação é uma das mais difíceis. Esta situação gera a necessidade de conceber um tipo de administração modernizada. Diante desta visão, os diretores assumem uma função muito importante. O diretor é a figura central, é ele quem dirige o trabalho modelador de outras vidas. Para o desempenho dessa tarefa, o diretor precisa ser um educador com conhecimento da política educacional e dos saberes técnicos administrativos.

“Em uma escola maior, o autor defende a ideia de se contar com ajuda de peritos especializados, os inspetores-orientadores, a fim de orientar e conduzir a obra escolar, através da observação das atividades dos alunos e professores” (LEÃO, 1945, apud DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 241).

Na mesma perspectiva segue Ribeiro (1986) o qual compreende que “o diretor é autoridade por excelência na escola, ele manda em virtude de uma lei que o ampara e, também porque mandar é uma das competências inerentes ao seu cargo” (p. 236).

Para Lourenço Filho (2007), a escola é composta por atividades complexas que envolvem muitos agentes. Por isso, impõe a necessidade de distribuir tarefas, envolvendo a divisão do trabalho, levando assim a noção metódica de Organização e Administração.

“Administrar, por sua vez, é regular tudo isso demarcando esferas de responsabilidades e níveis de autoridades nas pessoas congregadas a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral” (2007, p. 47).

O diferencial é que na escola, por se tratar de serviço (serviços de ensino) e não de produtos (como nas fábricas), as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria-prima da produção de ensino (DRABACH; MOUSQUER, 1999). Nesse sentido, Lourenço Filho (2007) defende as seguintes ideias como um processo administrativo:

A estrutura hierárquica é definida em quatro níveis: alunos, mestres, diretores de escolas e chefes de órgãos administrativos. Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar as atividades planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar, em função de ambos partirem da mesma fonte, proposta por Henry Fayol (LOURENÇO FILHO, 2007, p.88).

Teixeira (1964 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009) difere dos autores anteriores quando afirma que a natureza da Administração Escolar é de subordinação e não de comando da obra da educação, que efetivamente se realiza entre professor e aluno. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado.

Com o movimento da reabertura político-democrática do Brasil, dá-se o início a uma nova fase de elaboração escolar, com ênfase a partir dos enfoques sociológicos (SANDER, 1995). Segundo Arroyo (1979 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009) a Administração tem sido vista como exercício do poder a fim de se produzir determinadas relações sociais que são funcionais a manutenção da sociedade civil sob o prisma do desenvolvimento econômico, ou seja, do capitalismo. A Administração Escolar, ao reproduzir as relações capitalistas contribui para a permanência das desigualdades.

Félix (1985 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009) também critica a Administração Escolar, no mesmo sentido de Arroyo. Reafirma o caráter predominante político da Administração Escolar na medida em que é instrumento do controle do processo educativo, tendo em vista os interesses capitalistas e não mero conjunto de técnicas necessárias ao bom andamento da educação escolar.

Paro (2000), parte da natureza do trabalho enquanto elemento central da vida humana e do caráter que este adquire a partir do modo de produção capitalista. A divisão do trabalho tal como se vê na Administração Escolar, é fruto desta necessidade surgida a partir deste modo de trabalho que o capitalismo gera a fim de atender aos objetivos da produção capitalista. O autor defende mesmo a ideia de que é possível, mesmo considerando os entraves econômicos, desenvolver uma Administração Escolar voltada para a transformação social, através da participação social, divergindo ao caráter conservador de uma Administração Escolar baseada na racionalidade capitalista.

É a partir destas críticas ao conceito e prática da Administração Escolar, é que se começa a aparecer na literatura o conceito Gestão Escolar. É este caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico que dão base ao conceito de Gestão Escolar, como forma de diferenciar-se da visão técnica e histórica que permeou o conceito de Administração Escolar.

Drabach; Mousquer (2009) retomam a questão da escola pública através da luta pela democratização do país na década de 1980. Como resultado disso, tem-se

a aprovação do princípio de Gestão democrática do Ensino Público, assegurado na Constituição Federal de 1988.

Diante de toda esta complexidade histórica, não se torna mais possível defender uma orientação pautada numa administração científica, na qual se considera tanto a organização como as pessoas que nela atuam como se fossem componentes de uma máquina (LÜCK, 2007, p.51).

Assim, correspondendo à passagem das teorias das fábricas do Fordismo, Taylorismo e ao Toyotismo no mundo da Administração no campo educacional, deu-se a passagem da Administração à Gestão Escolar. A Gestão não deprecia a Administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica (LÜCK, 2002).

De acordo com a autora, não se trata da simples troca de um termo pelo outro, porém da proposição de um novo conceito de organização educacional que abrange a dinâmica do trabalho da escola como prática social, que a gestão desvalorize a administração, mas ela a supera, pois abrange uma série de concepções que esta última não abarca, tais como a democratização da tomada de decisões, a elaboração coletiva do projeto pedagógico, a compreensão do aspecto dinâmico e conflitivo das relações interpessoais, o entendimento de que a escola é uma unidade social que exige a atuação da liderança no sentido de coordenar o esforço simultâneo dos sujeitos envolvidos na busca dos objetivos traçados conjuntamente.

Ainda para Lück (2007), o conceito de Gestão ultrapassa o conceito de administração, pois se assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas.

De qualquer forma, mais importante que mudar o termo é mudar a concepção sobre o papel desses sujeitos, dentro de uma concepção de escola como instituição voltada para uma prática social comprometida com as necessidades de toda a população.

Paro (1997 apud KRAWCZYK 1999) ,quando fala em gestão da escola, refere-se as relações de poder no interior do sistema educativo e da instituição escolar e ao caráter regulador do Estado e da sociedade no âmbito educacional.As

expectativas em relação as mudanças da gestão escolar , evidenciam as relações contidas no âmbito escolar.

Para Krawczyk (1999), a instituição escolar através de sua prática escolar, acaba traduzindo uma modalidade político-institucional a ser adotada no trabalho da escola. Essa norma que afeta o trabalho escolar, faz parte de uma definição político-educativa mais ampla de organização e financiamento do sistema educativo.

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos vinculados as necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais (KRAWCZYK, 1999.p.118-119).

A gestão da escola é um dos temas mais importantes e pauta de muitas reivindicações, desde o início de sua criação. Gestão democrática significa compartilhar com a comunidade escolar as decisões tomadas na escola; significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e comunidade no trabalho da escola.

A escola pertence a comunidade e, portanto, cabe a ela ajudar a traçar a decisão sobre o seu destino. Ela tem oportunidade de exercer este seu poder de várias formas, quando eleger seu diretor, atua no Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis e outros espaços que a escola deve oferecer.

Com estas ações, a escola pode contribuir para a melhoria e qualificação das relações de conjunto da comunidade escolar, fazendo com que cada vez mais seja um espaço eficiente para a construção da democracia e cidadania.

Este processo de mudança pelo qual a escola vem passando, têm contribuído para se avançar na democratização da gestão escolar, apesar de estar acontecendo de forma bastante diferenciada nas diversas escolas.

2.2 Legislação que ampara a Gestão Democrática

As reformas educacionais trouxeram muitas mudanças no paradigma da educação. As mudanças socioeconômicas, políticas e culturais apresentam novas

exigências, como o a democratização do acesso, garantia e permanência, qualidade social da educação; instauração do regime de colaboração e democratização da gestão (LIBÂNEO, 2005).

Algumas mudanças estruturais da educação têm origem na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e na Lei de Diretrizes e Bases de Educação nº 9394/96 (BRASIL, 1996). Também, a criação do Plano Nacional de Educação (PNE), cuja finalidade é a universalização do ensino e a criação de incentivo para a conclusão do ensino básico, dessa forma diminuir a desigualdade cultural em todo o país (BRASIL, 2001).

Assim sendo, a Constituição Federal vigente, em seu Art. 206 garante aos cidadãos brasileiros uma educação de qualidade, bem como uma gestão democrática de ensino público, na forma desta lei. Essa Lei é objetiva quando cita a gestão democrática nas escolas públicas, além da garantia do padrão de qualidade presente no Art. 206 (BRASIL, 1996)

Também a LDB 9394/ 96 no Art. 3, repete essa afirmação: a gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996). Segue afirmando em seu Art. 8 que os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei (BRASIL, 1996).

Verifica-se o amparo da lei no que se refere à autonomia das escolas nas decisões cabíveis ao bom desenvolvimento do sistema. Cabe àqueles que fazem parte da equipe gestora, tomar conhecimento e transportá-las a realidade das escolas. De acordo com os Artigos 12 e 13 da LDB 9394/96 os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e participar do projeto pedagógico da escola, tanto na sua articulação e colaboração com as famílias e as escolas criando processo de integração da sociedade com a escola (BRASIL, 1996).

A LDB 9394/ 96 deixa explícita a autonomia da escola pública, nas diversas atividades que asseguram sua integridade, tanto na parte administrativa como pedagógica, focando sempre a importância da participação da comunidade na escola. Esta concordância é observada no Art. 13, colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

A LDB 9394/96 apresenta ainda as seguintes determinações no Artigo 14:

Por sua vez, no Art.15 constam que os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos

graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

De acordo com as normas da gestão democrática estabelecida nos artigos, os princípios se relacionam à participação tanto no projeto político pedagógico da escola como em qualquer atividade equivalente (Conselho, APM, Grêmios, Reunião de pais e mestres), de forma coletiva, abrangendo toda a comunidade escolar e os profissionais da educação, partindo deles o compromisso e a vontade de participar das decisões da escola, que já é um passo importante na conquista de uma gestão democrática.

É de extrema relevância a compreensão e participação de todos os agentes nesta nova concepção de gestão, que está definida, como já citada, em nossa Constituição e na LDB.

Entretanto, faz-se necessário esclarecer que a organização e a gestão são meios para se atingir as finalidades do ensino e, não fins, muito menos atitudes estanques em si mesmas (LIBÂNEO, 2005, p.301).

As regulamentações legais apresentadas explicitam o paradigma educacional vigente, na qual a gestão democrática da educação tem ênfase especial. Krawczyk (1999) chama atenção quando coloca que as tendências atuais do debate educacional expressam de maneira clara a mudança do cenário socioeconômico dos últimos anos.

“A educação ganha centralidade por estar diretamente associada ao processo de reconversão e participação dos diferentes países em uma economia em crescente processo de globalização.” (KRAWCZYK, 1999, p.115).

Nesta perspectiva, à educação passa a ser vista pelos políticos, segundo a autora, como um meio de alcançar a competitividade da produção nacional no mercado mundial e o desenvolvimento de uma cidadania capaz de operar no mundo globalizado. Isto significa articular o sistema educativo com os sistemas políticos e produtivos.

A escola dentro deste contexto precisa criar um novo significado em relação a sua forma de organização escolar, para que se torne eficiente e democrática no processo de formação do cidadão, em frente a era da globalização.

2.3 Aspectos organizacionais de uma gestão democrática

A Gestão Escolar Democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer na instituição, uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que existe no contexto interno e externo da escola.

Por Gestão Democrática entende-se que é uma forma de melhoria na convivência humana, que se constrói na cultura do povo e de sua história. Num convívio pela busca do exercício coletivo e participativo da comunidade junto ao poder público, fortalece a democracia, ou seja, os agentes de uma comunidade são coautores das ações de uma sociedade da qual fazem parte. Bordenave (1994, p.8) afirma que “Democracia é um estado de participação”.

Libâneo (2008) comenta que a cultura organizacional representa hoje um elemento indissociável das práticas de organização e gestão, ao lado de outros como a estrutura organizacional, a tecnologia, as relações de trabalho, as formas de participação.

Ainda para o autor (ibid., p.109)

[...] a própria organização escolar é uma cultura, que o modo de funcionar da escola, tanto nas relações que se estabelecem no dia a dia quanto nas salas de aula, é construído pelos seus membros, com base nos significados que dão ao trabalho, aos objetivos da escola, as decisões que são tomadas.

Sendo a instituição um sistema de relações, o mais adequado é usar-se o termo organização.

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituída que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas viidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações (CHIAVENATO, 1989, p.3).

Estas definições permitem atribuir uma maior abrangência ao termo organização. Nesta visão, a escola se constitui numa unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos. Para que tudo funcione bem é necessária à tomada de decisões e controle dessas decisões pela organização.

Em consonância com a argumentação do parágrafo anterior, Libâneo (2008) descreve que a organização e a gestão visam:

- Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer acompanhamento da avaliação da participação.
- Garantir o aprendizado de todos os alunos.

No geral, a escola tem sua estrutura organizacional prevista em regimento, a fim de garantir o seu funcionamento. Libâneo (2008) apresenta os seguintes elementos que fazem parte da estrutura organizacional da escola, dentro de uma visão participativa, as quais destacam:

- Conselho da Escola - com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, definidas na legislação municipal e pautadas no regimento escolar. Envolve tanto aspectos pedagógicos, quanto financeiros. São representados pela participação dos docentes, especialistas em educação, funcionários, pais e alunos.

- Direção - O diretor coordena, organiza e gerenciam todas as atividades da escola, auxiliado por sua equipe diretiva, atendendo as leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões da comunidade escolar. A figura do assistente desempenha as mesmas funções no cotidiano de substituto eventual do diretor.

- Setor pedagógico - Este setor compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação pedagógica. As funções são previstas conforme a legislação vigente.

- Instituições auxiliares - APM, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantil, sendo representada pelos segmentos de pais professores, funcionários e alunos que se constituem com finalidades de cunho educacional, cultural, social e cívico.

- Corpo docente e discente - Formado pelo conjunto de professores em exercício na escola tem como função básica em realizar o objetivo principal da escola, o processo de ensino e aprendizagem. As junções de todos os professores e suas determinadas disciplinas, juntamente com a direção e seus especialistas, formam a equipe escolar. Os professores além de exercerem sua função de docência, assumem a responsabilidade de participar da elaboração da proposta

pedagógica, na realização das atividades, decisões do conselho da escola, nas reuniões com os pais, da APM e demais atividades desenvolvidas.

O corpo discente é constituído pelos alunos e suas representatividades. Paro (1996) ao analisar o papel do educando no processo educativo, afirma que o mesmo, não pode restringir-se apenas a condição de consumidor. Num processo pedagógico autêntico, o educando deve participar ativamente das atividades desenvolvidas pela escola. Essa participação se dá na medida em que o aluno entra no processo ao mesmo tempo como objeto e como sujeito da educação

Segundo Libâneo (2008), gestão da participação implica a realização de uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades bem definidas, posições seguras de interações democráticas e formas de acompanhamento e avaliação.

Em resumo, à medida que consideramos a escola como uma organização social, formada por grupos humanos, ganha importância às interações entre as pessoas e o contexto social. Portanto fica evidente, que para que ocorra o processo de gestão democrática é necessário que haja o envolvimento de todos os segmentos escolares, na tomada de decisões e na transformação das estruturas organizacionais do âmbito escolar.

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo. Processo que é mudança contínua e continuada. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que, por sua vez, fundamenta a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.148).

Nesta perspectiva, surge o desafio aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores de gerirem a escola buscando conciliar interesse pessoal e coletivo, respeitando peculiaridades culturais, preocupando-se em atingir objetivos pedagógicos e sociais, de forma eficiente e participativa (LIBÂNEO, 2009).

Krawczyk (1999) chama a atenção para o importante papel articulador da Gestão Escolar entre as metas e os delineamentos políticos educacionais e sua concretização na atividade escolar. Neste sentido é possível pensar a Gestão Escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola. Deve-se compreender a gestão escolar, não apenas como a realização eficiente de objetivos institucionais.

Ainda para autora (ibid. 1999, p.6) :

[...] assim, é limitado compreender a gestão escolar apenas como responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Sua decomposição em diferentes âmbitos de atuação, o financeiro, o administrativo e o pedagógico, podem ser úteis do ponto de vista analítico, mas fragmenta o complexo dessa gestão. Corre-se o risco de não visualizar a influência da gestão escolar nos diferentes aspectos que constituem o cotidiano da escola e a instituição em sua totalidade.

Destaca-se a necessidade de conhecer os objetivos pedagógicos e uma forma de alcançá-los.

Krawczyk (1999 apud EZPELETA1992; BALL 1993) destaca que é no campo da sociologia da educação e conseqüentemente no cotidiano escolar, que aparece nitidamente o caráter da forma de organização da escola traduzido no âmbito administrativo da gestão pedagógica e nas condições de trabalho docente.

Em outras palavras a escola através de sua prática, traduz a norma que define uma modalidade político-institucional a ser adotada para o trabalho da escola.

Libâneo (2008), também vê a escola nessa perspectiva. A organização e a administração adquirem um significado bem mais amplo, vão além de questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos (LIBÂNEO, 2008).

De acordo com este entendimento, os objetivos e práticas escolares não se limitam ao espaço escolar, as suas condições internas de funcionamento. Eles dependem, também, das condições externas, isto é, dos fatores econômicos, sociais e políticos, das expectativas e interesses sociais dos grupos e classes sociais, das várias culturas que atravessam a escola, dos condicionamentos impostos por valores morais e ideológicos, das políticas educacionais e diretrizes oficiais para o sistema escolar; das condições materiais da vida e de trabalho dos professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2008, p. 23).

Em síntese, para os referidos autores, por trás das formas de organizações das escolas, há uma dimensão cultural, que vai além das questões administrativas e financeiras.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA FRENTE AOS DESAFIOS DOS GESTORES

3.1 A escola em transição e sua função social: sociedade da informação e saber sistematizado.

A função social da escola, no centro da gestão escolar é um dos assuntos mais debatidos atualmente. Vivemos num período de grandes transformações na história da humanidade, cabendo à escola a função de contribuir para o desenvolvimento das potencialidades do sujeito.

As instituições escolares na atual conjuntura precisam repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o processo capitalista mundial. Para Libâneo (2008), este novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos e as mudanças do conhecimento afetam a forma de organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e conseqüentemente nos sistemas de ensino e nas escolas.

Nas considerações de Libâneo (2008) aparece a categoria de análise mudanças no mundo do conhecimento. Essas transformações em nível mundial, segundo o autor, advêm de um conjunto de conhecimentos que caracterizam novas realidades sociais políticas, culturais e até mesmo geográficas. Dentre estes aspectos, os mais visíveis são: avanços tecnológicos, globalização, qualificação profissional, mudanças nas concepções, funções e papel do Estado, buscando fortalecimento nas leis do mercado, avanços no sistema educacional, estando mais voltada a pesquisa, na produção do conhecimento; aumento da exclusão social, etc.

Essas mudanças afetam o sistema educacional, exigindo-se a adequação aos interesses do mercado e investimento na formação de profissionais mais preparados para as modificações do processo de produção. As pessoas precisam adquirir as habilidades necessárias a sua qualificação profissional.

É fato que as novas realidades do mundo do trabalho requerem trabalhadores com mais conhecimento, cultura, preparo técnico. Sendo assim, o usufruto ou a falta da educação básica (incluindo novas habilidades cognitivas e competências sociais) passa a ser determinante da condição da inclusão ou exclusão social, porque o mercado de trabalho não aceita mais mão-de-obra não qualificada. (LIBÂNEO, 2008, p.48)

A categoria de análise nesta citação remete-se a competências sociais. Nesta abordagem podemos definir competência como um princípio ativo na formação humana que é cognitivo, afetivo e social. Isso significa que as competências sociais estão ligadas a pessoa e a sua própria formação, como sujeitos históricos e sociais que pensam e reconstróem sua própria história. Na escola, esta gestão se faz presente em todo o cotidiano escolar, na medida em que faz de sua prática educativa um processo constante de renovação, que vai desde a participação da família até a elaboração do projeto político-pedagógico por exemplo.

Para a efetivação dessa inserção de categoria, o gestor necessita construir as suas competências e, por conseguinte suas habilidades, com base em três eixos: o conhecimento, a comunicação e a historicidade (WITTMANN, 2004). Esses pilares seriam as grandes dimensões de sua formação. Um gestor escolar constituirá as suas competências no desenvolvimento de suas ações no contexto sócio histórico em que são produzidos, pois envolve um campo no qual ele se situa e também atua.

Os aspectos que influenciam mais diretamente a escola e o desenvolvimento do trabalho dos docentes são segundo Libâneo (2008), as mudanças da economia. Estes aspectos estimulam as pessoas a se prepararem para a competitividade do mercado de trabalho e os que não conseguirão competir são socialmente excluídos.

Atualmente, a sociedade vive a era da sociedade da informação. Assim o papel da escola e dos profissionais está em prover as condições cognitivas e afetivas, que ajudarão o aluno a atribuir significados as mensagens e informações recebidas nas mais diferentes formas (LIBÂNEO, 2008).

A categoria em destaque nesta argumentação é sociedade da informação.

Estamos vivendo presentemente a passagem da sociedade industrial para a sociedade da informação. “Se na sociedade industrial predominou a produção de objetos materiais, na sociedade informacional, o que se destaca é a produção e difusão dos bens culturais, especialmente a informação” (LIBÂNEO, 2008, p.48)

Portanto, a escola e os professores possuem um papel insubstituível, que é o de proporcionar as condições intelectuais, de modo a ampliar a capacidade reflexiva e crítica em relação à difusão do saber e da informação. A informação é um caminho de acesso ao conhecimento. Atribui-se também a responsabilidade de oportunizar um ambiente onde se divide e multiplica o processo de construção do conhecimento, buscando transformar esse ambiente num espaço especializado para o desenvolvimento das capacidades dos sujeitos que por ela passam.

Nesta perspectiva, o autor retrata a importância da escola no sentido de voltar-se para novas realidades, através da ligação com o mundo, político e cultural, lutando contra a exclusão social.

Esta luta pela exclusão social, que inclui a todos, exige da escola um currículo centrado na formação geral e permanente de todos envolvidos no processo educacional. A escola tem obrigação de auxiliar na educação das pessoas que por ela passam. A missão do educador, seja diretor ou professor de sala de aula, deve estar direcionada na inserção e principalmente na garantia dos direitos humanos.

Para Paro (2010):

A educação entendida como apropriação do saber historicamente acumulado, ou seja, como processo pelo qual as novas gerações assimilam as experiências, os conhecimentos e os valores legados pelas gerações precedentes, é fenômeno inerente ao próprio homem e que acompanha toda sua história. O desenvolvimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, bem como as mudanças que são introduzidas nos valores e nas maneiras de conduzir-se socialmente, são sempre cumulativo e se fazem com base nas conquistas alcançadas anteriormente e transmitidas as novas gerações através de algum processo educativo. A escola assume a especificidade de garantir a transmissão do saber sistematizado e organizado (156-157).

O saber sistematizado é uma categoria importante para reflexão. Com esta análise, precisamos ter em mente que os sujeitos, em seus processos educativos são os indivíduos com suas múltiplas habilidades e necessidades, a fim de aprimorar-se através da educação social e científica.

A internalização dos saberes e competências profissionais supõem conhecimentos científicos e uma valorização de elementos criativos voltados para a arte do ensino, dentro de uma perspectiva crítico-reflexiva. A docência não estará reduzida a uma atividade meramente técnica, mas também intelectual baseada na compreensão da prática e na transformação social da prática (LIBÂNEO, 2008, p. 35).

Nesse sentido, Penin (2001), relata que a escola representa uma instituição que a humanidade criou para sociabilizar o saber sistematizado. Assim a sua função varia, relacionando-se aos mais diferentes momentos da história, as culturas conforme a região e povos que constituem a comunidade escolar.

Neste aspecto, percebe-se que a educação está ligada ao passado e ao futuro das mais diversas gerações que compõem sua comunidade escolar. A construção da cultura e da história de uma instituição precisa ser partilhada e depende de todos que dela fazem parte.

Por sua vez, a função da escola para Wittmann (2004), é garantir a educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores e senhores de suas vidas. Isto significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem livres e responsáveis, autônomos e emancipados.

Nessa perspectiva, conforme Dowbor (1988, p. 259), “a escola deixará de ser lecionadora para ser gestora do conhecimento.” Segundo o autor, pela primeira vez a educação tem a possibilidade de ser determinante sobre o desenvolvimento.

Gestão do conhecimento é outra categoria a ser considerada nesta análise.

A escola necessária em frente a esta realidade, gestão do conhecimento, a que provê formação cultural e científica.

“Aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica” (LIBÂNEO, 2008, p. 51).

Deste modo a tarefa primordial da escola deve ser o ensino e a aprendizagem. Libâneo (2008) coloca que existe uma interdependência entre objetivos e funções da escola e organização e gestão do processo de trabalho, de forma que os meios estejam em função dos objetivos. A escola deve trabalhar para que seus alunos, sua comunidade, consigam interagir com outras pessoas respeitando a diversidade cultural de sua comunidade escolar.

A parceria entre escola e comunidade escolar é necessária para o desenvolvimento das competências de todos que dela participam. Perrenoud (2000, p.82) apresenta algumas competências as quais as considera importante, tais como:

Organizar e dirigir situações de aprendizagens,
 Administrar a progressão das aprendizagens,
 Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação,
 Trabalhar em equipe,
 Participar da administração, informar e envolver os pais,
 Utilizar novas tecnologias,
 Enfrentar os deveres e os dilemas da profissão,
 Administrar sua própria formação contínua.
 Refletir sobre a função da escola e da educação é idealizar as mudanças que queremos. Este é o caminho que podemos iniciar para que possamos criar espaços, mecanismos de participação, democracia, compartilhamento de ideias, autonomia, descentralização da educação, sendo estas ações fundamentais para a construção de uma gestão democrática.

Segundo Paro (2008, p.102): “A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo da tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.”

A partir de Paro (2008), destaca-se a participação como categoria. Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, todos os sujeitos envolvidos no processo, podem aprender várias coisas: tomar decisões, compartilhar ideias, conhecimentos, desenvolver o espírito de equipe, assumir coletivamente responsabilidades pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional, formular o projeto pedagógico, dividir suas preocupações, entre tantas outras coisas.

Paro (2008), descreve como essencial a participação do gestor escolar no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre a transformação social, dentro e fora da escola.

Nesta perspectiva, a Escola é capaz de contribuir com sua parcela significativa para as mudanças sociais, ou seja, em nível econômico, político e do grupo que detém os meios de produção sobre o restante da sociedade.

Por isso, para que as transformações na qualidade do ensino ocorram, é necessário que a gestão escolar motive a comunidade escolar para a participação. É preciso fazer com que todos sintam que a escola lhes pertence, envolvendo todos neste processo, de forma que a comunidade adquira consciência do seu poder de mudar a realidade, de acordo com os recursos disponíveis.

Há aí um sentido forte da democracia, de experimentar formas não autoritárias, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. Neste modelo de gestão, é indispensável à introdução a um trabalho de equipe.

Para Paro (2008), uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa, visando à aprendizagem e a formação dos alunos.

Sob este ponto de vista organizacional, a gestão é uma modalidade que favorece a convivência e possibilita encarar as mudanças necessárias para produzir melhores resultados na aprendizagem dos alunos.

3.2 A gestão escolar e os órgãos colegiados

O processo democrático vive da ação coletiva, e, como tal, implica a participação da comunidade escolar no processo de discussão e definição de suas políticas e projetos educacionais.

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam uma prática, embora ligados à natureza universal dos valores, tem uma especificidade intrínseca a natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna-se democrática por ações pedagógicas e essencialmente educativas (FONSECA, 1997, p.49).

Nesses termos, encontramos a categoria práticas democráticas. Partindo do conceito de gestão democrática como uma prática democrática, gestão, é tomada de decisão, é direção. “Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel” (FERREIRA 2006, p. 306). Discutir gestão democrática implica refletir os problemas enfrentados diariamente na escola, entendendo que esse movimento de organização do trabalho pedagógico colabora ou impede o desenvolvimento de uma prática participativa. A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois sempre requer uma tomada de posição dos pais, professores, funcionários e estudantes.

Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos segmentos da escola na discussão e tomada de decisões. Quando estas são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de que dêem certo é bem maior. Todos os atos pedagógicos ou administrativos deverão ser determinados em conjunto por todos os envolvidos com a escola. Caminhar na direção da democracia na escola, na construção de sua identidade implica no compromisso da participação de toda a comunidade escolar.

A citação de Fonseca (2007), também traz a categoria projeto social da escola. Tomar a Gestão Democrática como princípio implica em concebê-la ante a um projeto de escola que, sobretudo, expressa um projeto social. A escola expressa um projeto social e, por isso, ela não se esgota em si mesma, mas caminha para uma intencionalidade coletiva e social. Vivemos a época da cultura do projeto em

nossas escolas. Trata-se de uma visão de antecipação presente para prever e melhor aproveitar o futuro.

Como sugere Gadotti (2001), a palavra projeto vem do verbo projetar, lançar-se para frente, dando sempre a ideia de movimento, de mudança. No mundo contemporâneo, o projeto social deve ser um agente dinâmico, tornando-se um instrumento indispensável de ação e transformação da realidade.

A escola não é um organismo isolado. Ela depende das políticas de gestão públicas para realizar muita de suas ações. Portanto, sua autonomia está de um lado limitada pelas necessidades, aspirações e condições reais da comunidade escolar e, do outro, pelas políticas públicas em curso.

Nestes termos, segundo Carvalho et al. (2008, p. 21)

As políticas públicas, acompanhando as mudanças ocorridas na gestão empresarial, passam a programar as reformas administrativas do setor com base nos novos paradigmas e conferem ao educacional administrador escolar uma importância estratégica. Descentralização operacional aumentou as responsabilidades da escola, levando seu gestor a se defrontar com novos desafios e assumir o novo papel de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas, a estimular o trabalho em equipe e as dinâmicas de trabalho identificadas por cada escola e resolver seus problemas de forma autônoma, para melhorar as condições da escola, especialmente materiais. Ele torna-se o elemento central e fundamental para o encaminhamento do processo participativo no interior da escola e para sua integração com a comunidade.

Vivemos num período de transformação na história da humanidade, cabendo à escola a função de contribuir para a criação de projetos de sociabilidade. Para tanto, a escola deve encontrar sentido para agir de forma compartilhada com a comunidade escolar.

Embora tenha se avançado no processo de gestão, para Romão (apud, LIBÂNEO, 2008), a organização dos movimentos populares, e em consequência, a participação popular nos processos decisórios, inclusive a escola, sofrem alguns obstáculos, dentre eles: as camadas populares levam desvantagem na efetivação da participação política em relação às classes dominantes, dentre outras razões, pelo poder de manipulação dos meios de comunicação, pela desescolarização popular, pelo poder financeiro das classes dominantes.

Apesar dos desafios, a participação da comunidade possibilita a população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada da escola. Dentre as modalidades mais conhecidas de participação estão os conselhos

de classe, os conselho escolar, colegiados ou comissões (APM) associação de pais e mestres e grêmio estudantil.

A escola está basicamente organizada com o auxílio destes colegiados. Tanto que Libâneo (2008) comenta:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar a educação ali oferecida (p. 139).

A representatividade da comunidade escolar acontece através do Conselho Escolar trata-se de uma estrutura em forma de colegiado, composta por representantes dos segmentos da comunidade escolar, constituindo-se de caráter consultivo e deliberativo.

Para que o Conselho Escolar se estabeleça como um processo de construção, ele deve manifestar formas de vivências coletivas, nas quais se discuta não somente o sentido e o significado de um órgão colegiado, mas que essa discussão defina o tipo de homem, de educação e de sociedade que se deseja construir. Logo é necessário pensar em meios e estratégias que garantam estudos e debates, seminários, encontros, assembleias, com os diversos segmentos componentes da comunidade escolar, para que o processo de construção do Conselho Escolar seja antecipado de condições possibilitadoras da compreensão teórica- prática e política que explicitem a sua necessidade (PEREIRA FILHO, 1996).

Com base nesta concepção, observa-se a categoria vivências coletivas. A escola pode adotar concretamente esta prática, através de atividades que vivenciem a participação da comunidade nas decisões do processo educativo.

Estas vivências coletivas devem buscar uma nova prática do exercício da democracia. A democracia baseia-se no princípio de que seus membros elegem representantes para lutar por seus interesses. O processo democrático vive da ação de práticas coletivas e, como tal implica a participação da comunidade no processo de discussão e definição de suas políticas e projetos educacionais.

Para que o Conselho Escolar se estabeleça como processo de construção, precisa manifestar formas de vivências coletivas, nas quais não se discuta somente o sentido e o significado de um órgão colegiado para a organização político

pedagógica da escola, mas que essa discussão defina o tipo de homem, de educação e de sociedade que se deseja construir.

Dessa forma, acredita-se que uma escola preocupada com a democracia deve propagar uma administração que contemple a participação de todos os membros da comunidade escolar, pois uma escola sem esse diálogo coletivo com os responsáveis pelo desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, não tem compromisso algum com a construção da cidadania humana (LIMA, 2007).

Logo, é necessário pensar em meios e estratégias que garantam estudos e debates, seminários, encontros, assembleias, com os diversos segmentos componentes da comunidade escolar, para que o processo de construção do conselho seja antecipado de condições possibilitadoras da compreensão teórico-prática e política explicitem a sua necessidade (PEREIRA FILHO, 1996).

Outro órgão colegiado que merece destaque é o Conselho de Classe que está intimamente ligado à avaliação e conseqüentemente ao fazer pedagógico de todo corpo docente e especialista em educação na escola.

Para Libâneo (2008), são um órgão de natureza deliberativa quanto à avaliação escolar dos alunos, decidindo ações preventivas e corretivas em relação ao rendimento dos alunos, ao comportamento discente, as promoções, reprovações e a outras medidas que julgar necessárias ao pleno desenvolvimento do trabalho escolar.

Dalben (2006), parte da ideia de que o Conselho de Classe guarda em si a possibilidade de articular os diversos segmentos da escola. Tem como objeto de estudo a avaliação da aprendizagem e do ensino. A avaliação tem sido um processo seguido de muitas contradições nos Conselhos de Classe, determinando muitas vezes, um processo de exclusão, favorecendo a política educacional seletiva e discriminatória.

Apropriar-se de momentos de processos coletivos de reflexão seria o ponto de partida para a apropriação crítica das relações na escola para a construção de um projeto político-pedagógico, segundo a autora. Nesse sentido, categoria a ser considerada, é projeto político-pedagógico.

Para André (2001):

O Projeto político- pedagógico não é somente uma carta de intenções, nem apenas uma exigência de ordem administrativa, pois deve expressar a reflexão e o trabalho realizado em conjunto por todos os profissionais da escola, no sentido de atender as diretrizes do Sistema Nacional da Educação, bem como as necessidades locais e específicas da clientela da escola. Ele é a concretização da identidade da escola e oferecimento de garantias para um ensino de qualidade (p.188).

O projeto político-pedagógico deve ser compreendido como instrumento e uma maneira da escola organizar-se. É um instrumento que visa a ajudar a enfrentar os desafios do dia a dia de nossas escolas, de uma forma refletida, consciente, organizada e, o que é mais importante, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos.

Ele não pode ser visto apenas como um conjunto de planos e projetos, nem apenas como um mero documento a ser guardado em uma mesa na sala do gestor escolar, mas um produto que reflete a realidade da escola, que indica rumo, direção, e deve ser construídos com a participação de todos os segmentos , bem como professores, pais, alunos, comunidade escolar.

A Associação de Pais e Mestres (APM) é um órgão colegiado que reúne os pais dos alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo e alunos maiores de dezoito anos. Numa visão de gestão democrática deve atuar juntamente com o conselho escolar, participando das tomadas de decisões. Também lhe é atribuído o acompanhamento e controle da utilização dos recursos financeiros recebidos pela escola (LIBÂNEO, 2008).

A APM (Associação de Pais E Mestres), com a participação de Pais, professores, alunos e funcionários, seria o órgão mais importante de uma escola autônoma, estando envolvido na organização do trabalho pedagógico e no funcionamento do trabalho pedagógico (MINASI, 1997, p. 45).

Nesta linha de pensamento a categoria elencada para a APM (Associação de Pais e Mestres) é a tomada de decisões. O centro da organização de todo trabalho escolar é a tomada de decisão. Todas as funções de organização, desde o planejamento de ações, estrutura organizacional, direção e avaliação, estão diretamente ligadas ao processo de tomada de decisões.

A organização e os processos de organização assumem diferentes formas, de acordo com os objetivos da educação e a formação do aluno. Numa escola com caráter tecnicista, as decisões vêm de cima para baixo. Já numa visão democrática, as decisões são tomadas no coletivo.

A prática na tomada de decisões naturalmente cria a consciência de participação e o envolvimento nas relações que dizem respeito à escola e ao seu clima organizacional.

[...] a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Do mesmo modo, esta abordagem amplia o acervo de habilidades e de experiências (LÜCK et al., 2008, p.18).

O Grêmio Estudantil é um órgão colegiado representado pelos alunos da escola, tendo como função representar a vontade coletiva do corpo discente, estimulando a participação política dos alunos de forma crítica, consciente e democrática. Para Carvalho (2008), para que os estudantes defendam seus interesses e direitos é preciso promover atividades educacionais, culturais, cívicas, desportivas e sociais. Desta maneira, entendemos que o grêmio estudantil é um processo privilegiado para empreender o espírito democrático.

É por meio do Grêmio Estudantil, consciente de suas ações, que os estudantes poderão opinar e participar da vida da escola, transformando-se em cidadãos críticos e participativos, colaborando para uma escola de qualidade e, conseqüentemente, contribuindo para a formação de uma nova sociedade. (SOARES, 2011, p.139).

Por esta direção à categoria direcionada ao grêmio estudantil são cidadãos críticos. É através da participação nas discussões do cotidiano, que os estudantes desenvolvem o espírito crítico. Espaço onde os estudantes constroem um espaço de aprendizagem de cunho político. Passam a desenvolver o exercício da cidadania, na conquista dos seus direitos.

O objetivo da educação é formar indivíduos (cidadãos) capazes de elaborar uma visão crítica sobre a realidade social, cultural e econômica. Em relação à formação de indivíduos, Libâneo (2008) ressalta a importância de ajudar o aluno a transformar-se num sujeito pensante, de modo que aprenda a utilizar seu potencial de pensamento na construção e reconstrução de conceitos, habilidades, atitudes e valores. Em resumo, uma escola de qualidade promove o domínio do conhecimento, da cultura, da ciência, da arte junto o desenvolvimento das capacidades e habilidades do pensamento.

Na visão de Paro (1996), é preciso ter presente, que a organização de nossa escola, por seu caráter autoritário, não permite uma transformação abrupta em sua

concepção administrativa. É preciso estar conscientes que as mudanças devem partir das situações concretas em que se encontra a administração escolar hoje.

Por mais adversas que sejam tais condições, é com elas que temos de contar para iniciar um processo de mudança. É preciso repensar a gestão democrática, através de uma atuação mais efetiva dos órgãos colegiados, propondo e implementando novas formas de administração, que sejam não apenas democráticas, mas também mais significativas, na busca de objetivos educacionais.

3.3 As atribuições dos gestores na organização de uma escola democrática

Uma escola preocupada com a transformação social exigirá da direção, da orientação pedagógica e do corpo docente, mentes abertas para o mundo e o saber.

Uma grande escola exigirá tempo. Tempo de encontro, de encanto, de arte, de cultura, de lazer, de ética e de bem-estar. Porque escola grande se faz com grandes cabeças (é certo!), mas também com grandes corações, com muitos abraços, que se estendam em abraços que animam caminhadas para grandes horizontes (REDIN, 1997).

Nesse sentido, a escola deve ser capaz de promover o bem-estar social, bem como o desenvolvimento de objetivos comuns entre todos os sujeitos envolvidos no processo. Para que atinja esses objetivos, a escola precisa se organizar. Esta organização parte do coletivo, de modo que cada um dos segmentos assumam sua corresponsabilidade para com a educação.

Para Lück (2006):

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (p.1).

Por esse caminho, cabe salientar a categoria compromisso coletivo. Neste sentido, a gestão está ligada ao fortalecimento da democratização da escola, em seu aspecto pedagógico, obtendo a participação de todos nas decisões a serem realizadas, onde o diretor assume um papel muito importante; o de motivar para a participação, através da busca do exercício coletivo e participativo da comunidade

escolar. O caráter democrático de uma gestão não pode ser descompromissado, todos precisam comprometer-se com objetivos na construção de projetos, propostas pedagógicas, projeto político-pedagógico, entre outros. Este processo estimula a participação das diversas pessoas que representamos segmentos de uma escola.

“Este princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar” (LIBÂNEO, 2008, p.143).

Paro (2000) descreve como essencial a participação do diretor no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre a transformação social, dentro e fora da escola.

De acordo com esta visão, a escola é capaz de contribuir com sua parcela significativa para as mudanças sociais, ou seja, em nível econômico, político e do grupo que detém os meios de produção sobre o restante da sociedade. Será impossível o desenvolvimento da atividade administrativa voltada para a transformação social na escola se esta fosse, a princípio, incapaz de contribuir para tal transformação.

Torna-se imprescindível que o diretor saiba envolver sua equipe na realização de projetos que resolvam a situação de forma que esta transformação faça com que os profissionais compreendam melhor a realidade educacional em que atuam. Ao se resolver tais problemas, a comunidade adquire consciência de seu poder de mudar a realidade, com os recursos disponíveis que lhe são confiados.

Neste olhar, a principal missão está em oportunizar o desenvolvimento do potencial humano, suas habilidades, capacidades e conhecimentos, com autodisciplina decorrente de uma gestão autônoma e responsável. Conforme apresenta Hora (2005, p.18): “[...] principal função é realizar por intermédio da administração, uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento às necessidades de sua clientela, cuidando da elevação do nível cultural das massas”.

A categoria liderança está significativamente relacionada à função do diretor.

O diretor enquanto gestor deve ser a referência da escola, dando apoio, incentivando os professores, valorizando o seu desempenho e extraindo o máximo de sua equipe. Adquirir a competência de liderança significa envolver sua equipe na realização de projetos que resolvam problemas, de forma que ocorra a

transformação da realidade em que atuam. Ao se resolver os problemas no coletivo, a comunidade escolar adquire consciência de seu poder de mudar a realidade.

Em relação, ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Numa escola podem existir vários tipos de liderança, Entretanto não se pode negar que para o bom desenvolvimento e eficácia de uma escola, boa parte depende de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2008).

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atividade proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (LÜCK, 2008, p.20).

Em relação do exposto, a escolha do diretor requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. A melhor forma de eleição é aquela em que toda comunidade representada por seus segmentos elege seu diretor através do seu voto. Embora saibamos que em alguns Estados ainda existem outras formas de indicação de diretores que visam a atender aos interesses políticos partidários.

A gestão da educação vem justamente para alertar que uma escola não é composta por somente um gestor. Todos os agentes diretos e/ ou indiretos são autores/ coautores e principalmente gestores da educação (LÜCK, 2006). A gestão depende do trabalho individual, porém mais do esforço coletivo.

Chiavenato (1979, p.179) defende que:

A atividade administrativa é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhes são familiares, porém a medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas para levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo.

Por sua vez, o coordenador pedagógico ou assessor pedagógico, apoia, avalia as atividades pedagógicas curriculares. Sua principal tarefa é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho do aluno.

Cabe ao coordenador pedagógico, juntamente com todos os outros educadores, exercer o ofício de coordenar para educar também aqui no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem: aprender a aprender e junto com, essência do que se concebe como formação continuada de educadores. Não se trata de imaginar que cabe ao coordenador sozinho realizar tantas tarefas, mas de compreender que este, estando a serviço do grupo no encaminhamento dos objetivos diagnosticados possa promover a dinâmica coletiva para o diálogo. (LIMA; SANTOS, 2007, p.84)

A categoria a ser mencionada é formação continuada. A escola, unidade básica do sistema escolar é o ponto de encontro entre políticas, diretrizes e o trabalho em sala de aula. Segundo Lima; Santos (2007) na perspectiva sociocrítica, a escola, por meio da gestão educacional têm como eixo norteador a valorização de ações concretas dos profissionais da escola, fruto de sua autonomia e participação, fazendo da unidade escolar um espaço de formação e de aprendizagens construídos por seus componentes.

O Coordenador Pedagógico é um profissional que tem por função primordial a organização e a coordenação de todo o trabalho pedagógico desenvolvido pela escola. Para que tal ação tenha possibilidade de sucesso, ele deverá ter sempre como elemento norteador o P.P. P (Plano político- pedagógico), que foi discutido e elaborado coletivamente por todos aqueles que trabalham na escola. Escola (SOARES, 2011, p.112).

Para Soares (2011) a permanência da (hora-atividade) na maioria das escolas, é um elemento que proporciona momentos de reflexão coletiva sobre as ações que estão sendo desenvolvidas e ao mesmo tempo na análise sobre as práticas docentes realizadas, constituindo-se num espaço de formação continuada na escola.

A escola, local de trabalho dos professores, assume com a reforma educacional a função de ser o espaço de formação docente, o que pode trazer uma nova identidade ao professor, uma vez que a formação continuada se faz em ambiente coletivo de trabalho (LIBÂNEO, 2005, p.272).

Já o orientador pedagógico preocupa-se em prestar atendimento e acompanhamento escolar aos alunos e também na relação entre a escola e a comunidade. O Conselho de Classe, sendo um órgão deliberativo, atua acerca da avaliação discente, resolvendo ações preventivas e corretivas sobre o rendimento e comportamento dos alunos, sobre promoções e reprovações, sobre melhoria da qualidade do ensino e do desempenho dos alunos.

No processo de gestão, o orientador pedagógico é o especialista em educação, que deve preocupar-se com a formação pessoal/ individual de cada estudante de sua instituição. O seu trabalho está direcionado aos alunos, ajudando-os no seu processo de construção do conhecimento, em conjunto com seus professores.

Tem a função de compreender comportamentos dos estudantes, sua relação os estudos e a escola, bem como auxiliar na organização da proposta pedagógica, sendo o articulador/direto, escola comunidade, orientar, saber ouvir e dialogar com os pais e/ ou responsáveis sobre a vida escolar dos filhos em relação à aprendizagem, comportamento e responsabilidade (LÜCK, 1982).

A categoria associada ao orientador educacional é articulador escola e comunidade. Os novos desafios dos tempos atuais fazem repensarmos nossa prática educativa. Diante dessas mudanças o orientador deve ser um articulador entre a escola e a comunidade, criando meios de integração entre todos. Ao buscar as novas exigências educacionais, e apresentando também perspectivas para a melhoria da qualidade do ensino.

A escola deve tornar-se um lugar de um projeto educacional com um conjunto de propostas e planos de ação voltados para as necessidades de sua comunidade escolar.

Sendo o orientador pedagógico um articulador entre a escola/comunidade, numa visão de trabalho coletivo no interior da escola, cabe a ele a função de fazer uma leitura crítica permanente da sociedade e do mundo, procurando ir além dos aspectos individuais do aluno, para envolvê-lo nos aspectos políticos e sociais do cidadão. Sendo o orientador um ser político no dia a dia da escola, cabe-lhe o papel de trabalhar com a realidade e, buscando superar o senso comum através do conhecimento científico, procura analisar o cotidiano escolar, relacionando-o com o cotidiano fora da escola (MARTELLI, 2003, p.26).

O orientador pedagógico, também tem o comprometimento permanente, na formação de valores éticos através de uma ação corporativa para que a educação atinja seus objetivos, envolvendo a todos que participam do processo educacional. (MEDINA, 2002)

Outro aspecto considerado importante em relação às atribuições deste profissional é em relação à avaliação da aprendizagem dos alunos. O mesmo deve auxiliar diagnosticar as dificuldades e estimular os alunos a continuar dedicando-se aos estudos.

Também o professor de sala de aula possui atribuições significativas.

Segundo Libâneo (2008), faz parte das competências de um professor saber ensinar, saber dar aula, comunicar-se com os alunos, mas é também, saber participar ativamente numa equipe. Isto requer do professor saber contribuir para formar uma organização do trabalho escolar qualificante e participativo.

A categoria atribuída ao professor é competência. O trabalho de todo professor está diretamente ligado à noção de competências. Pela participação na estrutura e organização da escola, os professores podem aprender muitas coisas, tomar decisões em grupo, formular o projeto político-pedagógico, dividir com os colegas suas ideias, conhecimentos, práticas pedagógicas, preocupações, responsabilidades, entre tantas outras.

Já são amplamente reconhecidos que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, práticas e atitudes necessárias aos desafios vivenciados no dia a dia. Nesse mundo globalizado e cada vez mais informatizado, a busca pela qualidade da educação torna-se uma exigência.

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 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 (LÜCK, 2009).

O sentido de saberes e competências profissionais não podem ser reduzidos a habilidades e destrezas técnicas, isto é ao saber fazer. Não se quer um professor técnico cujo conhecimento se restrinja ao domínio das aplicações do conhecimento científico e a regras de atuação. A docência não estará reduzida a uma atividade

meramente técnica, mas também intelectual baseada na compreensão da prática e na transformação desta prática (LIBÂNEO, 2008).

Entende-se que o conhecimento mais aprofundado das estruturas organizacionais da gestão na escola, ou seja, a forma como ela se organiza por parte dos especialistas, professores, alunos e comunidade, é uma forma de desenvolver competências, metodologias, ou seja, saberes e intervenções significativas na organização do trabalho, visando à criação de uma cultura que vai aos poucos transformando modos usuais e rotineiros de agir.

Sendo o professor um membro da equipe, Libâneo (2008) destaca algumas competências:

- Desenvolver capacidades de interação entre si e com os alunos, de modo, a saber, participar ativamente de um grupo de trabalho.
- Desenvolver capacidades e habilidades de liderança.
- Compreender os processos envolvidos nas inovações e organizações pedagógicas e curriculares.
- Aprender a tomar decisões.
- Dominar e conhecer o conteúdo das discussões para ser participante ativo e crítico.
- Saber elaborar planos e projetos de ação.
- Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.
- Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema, da organização escolar e da aprendizagem escolar.

Com efeito, todos os segmentos da instituição possuem papéis bem definidos.

Contudo é preciso considerar que a democratização do processo de gestão, implica na participação e numa sólida estrutura organizacional, responsabilidades e objetivos bem definidos, tomada de decisões, formas de acompanhamento e avaliação. Tendo sempre em vista o foco principal; o aluno, através da melhoria da qualidade do ensino, proporcionando melhores resultados na aprendizagem dos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos propostos pelo estudo bibliográfico realizado, foi possível destacar algumas ideias que merecem fazer parte das considerações finais deste trabalho, evidenciando a concepção de gestão escolar democrática e os novos desafios a serem enfrentados por seus gestores.

Em uma época de mudança, faz-se necessário transformar a realidade a qual fazemos parte, ou seja, as práticas educativas. Portanto, para que este fato se concretize, a escola precisa ter uma vivência de gestão escolar democrática, baseada na participação, num crescente processo de renovação. Não se admite mais as velhas práticas rotineiras e ultrapassadas, encontradas em muitas de nossas escolas. O reflexo está no mau desempenho e conseqüentemente no fracasso das instituições.

Essa mudança deve estar centrada na adoção de práticas participativas, constituindo-se num espaço que respeite e aceite as diversas opiniões de todos os segmentos da comunidade escolar, tendo sempre em mente o exercício da cidadania. É o que a sociedade espera da educação.

Isto porque se reconhece que a educação possui grande relevância na construção do conhecimento, requisito básico para o desenvolvimento da economia e da sociedade, como condição importantíssima na melhoria da qualidade do ensino e vida das pessoas.

São necessárias mudanças urgentes em nossas escolas, a fim de que se garanta uma formação competente de seus alunos, de modo que possam ser capazes de enfrentar criativamente, com espírito crítico, os problemas mais complexos da sociedade.

A educação no contexto escolar exige esforços intensificados de todos os sujeitos envolvidos, na estrutura organizacional do trabalho escolar, bem como na participação da comunidade na realização de seus objetivos, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta a escola apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições permanentes para o exercício da cidadania. É o ambiente escolar que deve propiciar esta experiência.

Toda esta ação, da escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial da gestão escolar, isto é da organização da escola, assim como na ressignificação de seus valores, hábitos, costumes, atitudes e conhecimentos.

A gestão escolar, ao adotar formas de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade, supera o enfoque limitado da administração.

Compete à gestão escolar, trabalhar em ações conjuntas, a fim de dinamizar a cultura das escolas. Fortalecendo os mecanismos de participação dos segmentos escolar, nos processos de tomada de decisão, por meio dos órgãos colegiados.

Neste contexto a gestão democrática tem por finalidade envolverem-se na construção de projetos, propostas pedagógicas, projeto político-pedagógico, entre outros.

Esse processo de gestão mencionado durante o trabalho estimula a participação de diversas pessoas que articulam comumente dos aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos.

Em caráter abrangente na gestão escolar todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, diretores, professores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, pais, órgãos colegiados, são gestores, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática, garantindo a qualidade para todos.

Diante desta perspectiva, surgem novos desafios para a realização democrática e seus gestores, viabilizados pela descentralização e respectiva construção da autonomia da escola na mudança de paradigma e da verdadeira função social da escola e da gestão. Também se torna necessário rever a prática da formação dos gestores, apontando a limitações das práticas rotineiras convencionais e indicando caminhos para sua superação.

Com a pesquisa constatou-se que embora a gestão escolar democrática ainda enfrente muitos desafios para se tornar uma prática efetiva, muitas são as possibilidades que podem vir a servir de subsídios para a efetivação deste processo tão importante para a evolução do bem comum de nossas escolas. Evidenciou-se que tanto a participação efetiva de todos os segmentos escolares da escola no processo de construção e reconstrução da educação, quanto a contribuição de seus órgãos colegiados, nos aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos da instituição favorecem o exercício de uma prática democrática..

Ao reconhecermos na escola seu papel fundamental na transformação social, se coloca um desafio para o desenvolvimento de uma nova administração, através de uma prática comprometida com os objetivos de cooperação entre todos envolvidos no processo. Fica bem claro, portanto, que a administração atual, gestão escolar, deve estar pautada na participação. Portanto para que a escola possa ser verdadeiramente democrática é preciso que todos envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito a organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, significa abandonar sua forma tradicional de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor, descentralizando o seu poder, e partindo para formas coletivas que proporcionem de forma adequada a vontade coletiva, em direção aos objetivos educativos de interesses comuns da grande maioria.

Sabe-se que não existe uma receita pronta, ou seja, a forma mais adequada para cada escola. É no exercício diário da gestão escolar, na realidade e interesse de cada escola, que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e cada momento histórico. Para que isto aconteça, é preciso que o esforço coletivo de todos; professores, funcionários, coordenadores pedagógicos, orientadores, alunos, pais, diretores, esteja fundamentado na participação coletiva. É de extrema importância para que se realize e pratique a verdadeira gestão democrática na escola. É através dela que são proporcionados os mecanismos para que todos possam participar das tomadas de decisões, já que estas não se encontram mais nas mãos de uma só pessoa.

Parece não haver dúvidas de que a escola deve cada vez envolver os pais, os alunos, professores e a comunidade em geral em suas atividades. As vantagens de todo este processo é o fortalecimento da unidade escolar externamente.

Sabe-se que há um longo caminho a trilhar, porém, é preciso mudar, mudar para melhor. Somente enfrentando estes desafios será possível superar as velhas práticas autoritárias que norteiem nossas práticas educativas, na busca da transformação desta realidade, de forma coletiva, visando a tão sonhada gestão democrática em nossas escolas.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: CASTRO, Amélia Domingues de; CARVALHO, Anna Maria Pessoa de (orgs.). **Ensinar a Ensinar**. São Paulo, 20

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8.ed. São Paulo: Braziliense, 1994.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. **Gestão da Educação: o município e a escola**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL. Constituição Federal do Brasil, 1988.

BRASIL. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília/DF, 1996.

CARVALHO, E. J. G. et al. **Gestão Escolar**. Secretaria de Estado de Educação do Paraná. Maringá, 2008.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo, Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1979.

_____. I. Teoria geral da administração. 4ed. São Paulo: Mc Graw do Brasil, 1981.v.1.

_____. Iniciação à organização e controle. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1989.
In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2004.

CHIZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga, Portugal. v.16, n.02. p. 221 – 236, 2003.

DALBEN, A I. L. de F. **Conselhos de classe e avaliação: perspectivas na gestão pedagógica da escola.** Campinas: Papirus, 2006.

DRABACH, N P; MOUSQUER, M E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** Currículo sem fronteiras. v.9, n.2. p.258-285, 2009.

DOWBOR, L. **Desafios da Globalização.** Petrópolis: Vozes, 1998.

FERREIRA, N. S. C. (Org.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, D.M da. **Gestão e Educação.** Administração educacional, um compromisso democrático. São Paulo, Editora Ática, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 17. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito.** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola.** Campinas. Papirus, 2005.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar: um campo minado.** Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educação e Sociedade. Campinas. n.67. p. 112 – p.149, 1999.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

LIMA, P.G; SANTOS, S. M. **O Coordenador Pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas.** Educere et Educare, Cascavel, Unioeste, v.2, n.4,p.77-90, 2007.

LIMA, T. C. S de; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico:** a pesquisa bibliográfica. Katal, Florianópolis, v.10, p. 37-45, 2007.

LÜCK, H. **Ação integrada-Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto. Brasília, v.17, n.72, p.11-33, 2002.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 3. ed. São Paulo, Vozes, 2007. Cadernos de Gestão.v.1.

_____ et al. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____ et al. **Educação escolar:** políticas estrutura e organização. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. Makron Books, 1996.

MARTELLI, A. C. **O Pedagogo numa perspectiva de trabalho coletivo na organização escolar.** ANALECTA, Guarapuava, Paraná, v.4, n.1, p.19-28, jan/jun, 2003.

MEDINA A. da S. **Supervisão:** da ação exercida a ação repensada. 2. ed. Porto Alegre: AGE, 2002.

MINAYO, M.C de S.(org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo. HUCITEC. 1993.

_____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MINASI, L.F. **Participação cidadã e escola pública: a importância da A. P. M,** Campinas: Unicamp, 1997. Dissertação de Mestrado em Educação.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa– características, usos e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em Administração.** São Paulo. v.1, n.3. p. 01 – 05, 1996.

OLIVEIRA, ROMUALDO P. de; ADRIÃO Thereza (orgs). **Gestão, financiamento e Direito a educação.** 2ed, São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica.**16 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** 16 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1996.

PENIN, S T de S. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I.** Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretários da Educação, 2001.

PEREIRA FILHO, J C. **Gestão Democrática: Processo de criação dos Conselhos Escolares nas Unidades de Ensino de Fortaleza,** In. **Anais do I Simpósio Regional de Administração da Educação do Nordeste.** Gestão e Participação, fortaleza, 1996.

PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

REDIN, E. **Nova fisionomia da escola necessária**. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SEVERINO, A. J. **Ensino e Pesquisa na docência Universitária: Caminhos para a integração**. Universidade de São Paulo. Cadernos Pedagogia Universitária. USP. Abril, 2008.

SOARES, M. A. S. **O pedagogo e a organização do trabalho pedagógico**. Curitiba, Ibpex, 2011.

TRAINA, A. J. M; TRAINA JR, C. **Como fazer pesquisa bibliográfica**. SBC Horizontes. v.2, n.2. p.30 -35, 2009

VILELA, R. A. T. **O lugar da abordagem qualitativa na pesquisa educacional: retrospectiva e tendências atuais**. Perspectiva. Florianópolis, v.21, n.02, p.431-466, 2003.

WITTMANN, L. C. **Gestão Democrática**. Curitiba: IBPEX, 2004.