



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

**A LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL
FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Tania Fratin

**Constantina, RS, Brasil
2009**

A LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA

Por

Tania Fratin

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: Me. Tatiana Valéria Trevisan

**Constantina, RS, Brasil
2009**

**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

**A LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE À
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Tania Fratin

Como requisito parcial para obtenção de grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Tatiana Valéria Trevisan, Me
(Presidente/Orientadora)

Maiane Liana Hatschbach, Me (UFSM)

Cristiane Ludwig, Me (UFSM)

Santa Maria, 08 de agosto de 2009.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força para continuar o caminho.

A meu filho Roger Augusto por me considerar a mamãe perfeita em todos os momentos.

A Libera, minha mãe, amiga e suporte para todos os percalços.

A meu pai Delphino (in memorian) pela ajuda e conforto para minha alma.

A minha família, sempre acompanhando meus passos.

A meus amigos, professores e colegas de curso.

Obrigada! Todos foram imprescindíveis!

"Sede como os pássaros que, ao pousarem um instante sobre ramos muito leves, sentem-nos ceder, mas cantam! Eles sabem que possuem asas".

Victor Hugo

RESUMO

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

A LIDERANÇA DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE À GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: TÂNIA FRATIN
ORIENTADOR: Me. TATIANA VALÉRIA TREVISAN
Constantina/RS, 2009.

Este trabalho monográfico apresenta o gestor como articulador, coordenador, administrador e organizador, que atua no gerir de uma instituição educacional e busca analisar esse papel diante dos desafios e compromissos que se apresentam nesta função. Contextualiza a sua função frente à educação de qualidade, os desafios enfrentados e o perfil necessário para ser um líder comprometido com as mudanças na educação. Propôs-se, por meio de uma pesquisa bibliográfica, realizar uma análise crítica das ações do Gestor Educacional, mediante competências políticas, administrativas e pedagógicas, no exercício de sua função. Conclui-se que o gestor escolar deve agir como fio condutor de todo o processo, não só quanto ao ensino aprendizagem, mas também quanto à socialização de todos que se encontram envolvidos neste processo. Ele deve ser um atuante e estar preparado para mediar os profissionais na resolução de conflitos, agindo não só como mediador, mas também como incentivador, proporcionando uma interação comum entre todos, inclusive entre os alunos.

Palavras-chave: gestor; democracia; liderança; educação

ABSTRACT

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

THE LEADERSHIP OF EDUCATIONAL MANAGER FRONT FOR DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTORA: TÂNIA FRATIN
ORIENTADOR: Me. TATIANA VALÉRIA TREVISAN
Constantina/RS, 2009.

This paper monographic presents the manager as articulator , coordinator, administrator and organizer, who works in an educational institution to manage and search analyze this role in view of challenges and commitments that have this feature. Contextualizes the front line to quality education, the challenges faced and the profile to be a leader committed to the changes in education. It was proposed, through a literature search, conduct a critical analysis of the actions of Management Education, by political powers, administrative and teaching, in the exercise of its function. It is concluded that the school manager should act as a beacon to the whole process, not only in the teaching learning, but also the socialization of all who are involved in this process. He must be an active and be prepared to mediate the trade in conflict resolution, acting not only as mediators but also as a promoter, providing an interaction between all common, even among students.

Keywords: manager, democracy, leadership, education

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Definindo a Gestão Educacional	12
2.2 Liderança Democrática	18
2.3 Definindo o Projeto Político Pedagógico	24
2.4 A Democracia na Gestão Escolar	27
2.5 O Gestor e a Organização Escolar	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 Método Utilizado	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	47

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Hoje, a prática da gestão escolar busca realizar uma liderança participativa, ter atitudes flexíveis e exercer o compromisso com a necessidade de mudanças na educação. Este novo modelo de gestão acende espaços para a iniciativa, participação, autonomia, decisão colegiada e responsabilidades compartilhadas tanto pelas comunidades internas e externas da escola.

A gestão democrática da escola pública, mesmo sendo uma concepção contemporânea, passa por profundas mudanças para atender as exigências do novo contexto educacional. Dentre os quais, cita-se a descentralização do poder e a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, o que exige uma revisão do papel do gestor.

Observa-se que o gestor escolar assume uma nova centralidade organizacional, prestando contas pelos resultados conseguidos, transformando-se no principal responsável pela efetiva concretização de metas e objetivos, quase sempre centrais e hierarquicamente definidos. Nesta perspectiva, abordam-se vários aspectos referentes à função do gestor na escola, sendo que a gestão é vista como uma nova forma de administrar em que a comunicação e o diálogo estejam envolvidos.

Segundo Lück (2006, p. 43) a gestão é o que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes.

O papel do gestor frente à gestão democrática aparece destacado através de sua postura e responsabilidade ao edificar uma construção a partir do compromisso coletivo. E com isso, também, reforçando suas atitudes positivas frente às mudanças e contribuindo na discussão a respeito de práticas mais inclusivas, críticas e coletivas. Essas ações mencionadas são essenciais ao gestor, caso a escola queira efetivamente democratizar a gestão da escola pública e avançar na melhoria do ensino e, conseqüentemente, na qualidade de vida do educando, tornando a sociedade mais humana e justa.

O interesse por dissertar situando o gestor frente à liderança democrática e o seu compromisso perante a mudança que se desenvolve no contexto educacional justifica-se pela trajetória transcorrida durante o curso de pós-graduação em gestão educacional. Ainda destaca-se a experiência vivenciada durante muitos anos de trabalho como professora estadual, nos quais se pode acompanhar de perto toda a transformação que ocorreu na administração escolar. Com ênfase no trabalho dos gestores e suas atribuições perante todo o processo de implantação da gestão democrática, encontra-se mecanismos para compreender o impacto que ocorreu nesta mudança de enfoque no gerenciamento educacional.

Conhecendo o novo modelo de gestão escolar e relacionando-o com a função dos gestores, o assunto foi evoluindo de tal forma que o interesse tornou-se relevante, não apenas para definir papéis, mas sim destacar suas principais funções, dificuldades e articulações. Isso porque, os gestores, responsáveis pela condução do estabelecimento educacional, necessitam firmar-se em ideais comprometidos com a formação do cidadão em uma constante partilha nas tomadas de decisões. Com isso, tornando-se capazes de organizar as instituições escolares em um ambiente de equidade, de justiça social, de solidariedade e democracia .

Considera-se próprio do gestor, o papel de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e comunidade escolar, visando uma educação que possibilite uma integração democrática e participativa entre todos. Por meio de pesquisas e reflexões, realizadas a partir da leitura de obras de autores da área, revistas e artigos científicos, bem como, pelas experiências profissionais adquiridas com formação continuada e capacitação, busca-se realizar uma análise crítica da gestão escolar e da transformação social que dela surge. Além, de entender a história política da educação e seus reflexos na democracia escolar, busca-se delinear a relação dos gestores com a construção do projeto político da escola e a sua implantação de fato.

No capítulo inicial apresenta-se a definição da gestão, reconhecendo as mudanças que aconteceram de fato. No segundo capítulo destaca-se o compromisso do gestor que, acredita-se ser, o de envolver toda comunidade escolar na construção e reconstrução do projeto político pedagógico. Além do uso

deste plano para nortear todos os momentos da escola em busca de um ensino de qualidade.

No capítulo seguinte salienta-se a capacidade do gestor na liderança democrática, no saber mesclar suas atividades entre o pedagógico e o administrativo. Desta forma assegurando que a escola realize sua missão da melhor maneira possível, articulando todos na execução do projeto educacional e incrementando a gestão participativa, para que resulte no êxito da escola.

No quarto capítulo, aprofundam-se as reflexões sobre atitudes que se acredita apropriadas para serem seguidas por um gestor que é coordenador. Referindo-se, então, às relações com os que o cercam, valorizando cada um na sua diversidade, construindo uma escola onde todos sintam prazer de estar inserido e dela usufruir.

Nos dois últimos capítulos enfatiza-se a importância dos gestores buscarem conhecimento e uma formação adequada. Isso para que possam gestar com seriedade e segurança, culminando na construção de uma escola democrática e comprometida com a cidadania.

Assim, apresentam-se os objetivos norteadores desse estudo monográfico:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise crítica das ações do Gestor Educacional, mediante competências políticas, administrativas e pedagógicas, no exercício da liderança democrática.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Contribuir para ampliar a reflexão no que se refere à gestão e liderança democrática;

-Entender a função do gestor frente ao contexto mais amplo da democratização da escola pública.

- Destacar as características da organização democrática.

- Evidenciar o perfil almejado para um gestor líder democrático;

-Refletir sobre o processo de organização e implantação da gestão democrática nos sistemas de ensino;

- Delinear a relação dos gestores com a construção do projeto político da escola e a sua implantação de fato.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definindo a Gestão Educacional

Gerir tem a função de buscar a realização dos fins educativos que se desenvolvem na escola e não somente as atividades de direção. Tem como fator de destaque essencial, ser mediador na busca de objetivos, utilizando-se da racionalidade de recursos para a realização de determinados fins. Então,

Gestão significa o ato de gerir, gerenciar, administrar. É tomada de decisão, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Na educação, é o cumprimento de princípios sociais, visto que a gestão da educação destina-se a promoção humana (FERREIRA, 2000, 307).

Assim compreendida, a gestão da escola pode auxiliar a realização dos princípios da educação:

Compromisso com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, compromisso com um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam independente de raça, cor, credo ou opção de vida (FERREIRA, 2000, p. 307).

A prática da gestão não só abre espaço para a iniciativa como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais, para que juntos possam resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. Desta forma, esperam-se do gestor uma visão global e conhecimento para provocar e incitar mudanças, tornando-se agente de transformação com consciência na tomada de decisões.

Como ilustra Heloisa Lück (2006, p. 99), 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”.

E, a seguir acrescenta:

Gestão é [...] caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Tratava-se de uma mudança de paradigma. A questão agora não era mais o que um queria e achava melhor para a escola. Mas, o que os pares queriam e entendiam ser o melhor para a escola. A 'administração educacional' tornou-se gestão educacional (LUCK, 2006, p. 99).

A gestão como ação de liderar, coordenar, administrar, organizar, dirigir, ter o controle do funcionamento dos meios e dos fins de uma atividade ou empreendimento, continua presente em diversas pautas de discussões em diversos âmbitos, públicos e privados, entre os quais o educacional.

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão de semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade (ANDRADE, 2004, p. 17).

Participar da gestão democrática da escola significa que todos precisam se sentir responsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Significa usar o espaço escolar como um recurso de educação para todos, na perspectiva de viver em unidade, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de modo ativo, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para todos.

A gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade, segundo Gadotti (1997). Seria importante, por sua vez, que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores. Uma escola é o que "são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A 'cara da escola' decorre da ação conjunta de todos esses elementos" (LUCKESI, 2007, p. 15).

Uma gestão democrática precisa da participação ativa da comunidade escolar, no momento de partilhar o poder e tomar uma decisão. Implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse

sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

Há pelo menos duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática. A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. (GADOTTI, 2001, p.46).

Luckesi (2007) ressalta que a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. Exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender.

No contexto atual vivenciado pelas práticas educativas, percebe-se a importância da liderança e sua grande influência sobre o comportamento das pessoas. A gestão é vista como uma nova forma de organização mais democrática onde a comunicação e o diálogo estão, já de forma implícita, envolvidos. Assim, aponta Cury (2002, p. 165) que “a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”.

Compreende-se a escola como instituição marcada por sua natureza educativa, como espaço organizado de conservação e de transformação cultural. Por isso, observa-se que muitas das competências administrativas tradicionais, como o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação, permanecem. Isso por força das necessidades administrativas e pedagógicas, que se norteia pelo projeto concebido a partir de seu interior.

Considera-se função do gestor coordenar o trabalho geral da escola. Envolvido com os conflitos decorrentes especialmente das relações de poder, mas encaminhando e/ou solucionando os problemas desse cotidiano, objetivando sempre o melhor para o desenvolvimento da função pedagógica da escola.

Acredita-se que o gestor ocupa posição importante na estrutura do ensino público, uma vez que responde pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e, também com a rede que compõe o ensino. E ainda, espera-se que possa garantir o bom funcionamento da escola, visando o melhor atendimento pedagógico aos alunos. Para isso, o gestor precisa do apoio de uma equipe, a fim de auxiliá-lo na execução dos trabalhos escolares.

Podem-se citar cinco fundamentos do trabalho em equipe ou trabalho participativo:

Em primeiro lugar, a equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo que seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe. Em segundo lugar, a equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais. Em terceiro lugar, as linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos. Em quarto lugar, devem ser estabelecidos os canais de comunicação. Em quinto lugar, o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea (LIBÂNEO, 2001, p. 80).

Se a função social da escola aponta para o desenvolvimento da autonomia e do pensar crítico, é necessário que haja estratégias e ações para adotar essa função.

Isto implica fundamentalmente a necessidade de considerar a concretude dos fatos e relações que se dão no cotidiano da escola, tendo em vista a superação dos obstáculos à mudança e ao diálogo (...), tanto quanto, a coerência entre discurso e realidade, o que exige da organização da escola a escolha de princípios e procedimentos também democráticos (PARO, 2001, p. 46).

É imperioso que o gestor garanta a participação das comunidades interna e externa, a fim de que assumam o papel de colaboradores na construção de um projeto-pedagógico. Com isso, busca-se garantir o ensino de qualidade para todos e, para que realmente aconteça, é preciso que mudanças consistentes ocorram.

A gestão democrática tem como alicerce a eleição dos diretores, que é um processo de democracia adotado pelos sistemas de ensino como iniciativa de democratização da gestão. Adota, também, a implantação dos colegiados representativos envolvendo diferentes segmentos da escola com poder de deliberação política financeira e pedagógica. Destaca, ainda, a descentralização que promove a articulação das bases locais e a autonomia, apontando o projeto político-pedagógico como expressão coletiva da comunidade escolar na busca de sua identidade. Acredita-se que construção de um projeto educativo é sem dúvida, o instrumento primordial que permite a gestão democrática na escola.

A autonomia e a participação, pressupostos do projeto político-pedagógico da escola, não se limitam a mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no Conselho-Escola ou Colegiado, e também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir às reuniões (GADOTTI; ROMÃO, 1997, P. 36)

E, a seguir acrescenta:

A gestão democrática deve estar impregnada de certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não suficiente. Precisamos de métodos democráticos que atendam ao efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 36).

Sobre essa base se deposita todos os esforços dos gestores, na concretização de estratégias e no envolvimento de todos nos objetivos primordiais da escola. Neste modelo de gestão democrática, o gestor-líder identifica-se com seu grupo, sente suas necessidades e interpreta os anseios para proceder de acordo com a vontade coletiva.

Paro (2002) afirma que a gestão democrática da escola constitui uma utopia, algo que embora não exista, se apresenta como valor desejável, como alternativa para solucionar a problemática da unidade escolar. A utopia da democratização é entendida como resultado do processo que supõe transformar o sistema de autoridade e a distribuição do trabalho no interior da escola. Isso requer, sem dúvida, levar em conta a ação dos diretores e gestores a fim de incluir todos na organização escolar, partilhando talentos, desenvolvendo visões, realizando e produzindo novas ideias através do encontro de cabeças motivadas.

Seria importante que os gestores organizassem um ambiente onde o reconhecimento e o diálogo estejam sempre em pauta. Neste contexto, o papel do gestor é de se tornar peça-chave na construção da visão de um futuro sustentável. Tendo isso como realidade que corresponde ao dia-a-dia, às evoluções tecnológicas e à evolução pessoal e profissional de todos os envolvidos com a educação. Numa visão mais simplista, pode-se entender a gestão democrática e

eficiente àquela que inicia algo novo, que realiza antes, que sai da área do desejo para a ação criativa.

Percebe-se que, apesar de muitas mudanças, a organização do trabalho escolar frente à autonomia, participação, construção do projeto político-pedagógico e a formação inicial e continuada do gestor, precisa ainda evoluir, para que se possa atingir efetivamente a gestão democrática. Esse aspecto assume caráter definitivo quando se pensa na melhoria da educação e da sociedade que vivemos.

Considera-se como gestor desejado, aquele que tem capacidade de gerenciar a escola nesta transição, orientando todos os atores que compõe a comunidade escolar interna e externa a abraçarem o projeto de educação.

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar, a sentirem-se responsáveis por tudo o que representa interesse comum. Assumir responsabilidade, escolher e inventar novas formas de relações traz possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 24).

Acredita-se que a construção de uma nova sociedade mais humana e justa depende muito do fortalecimento da escola pública na sua equidade social. Para tanto, é necessário que elementos como a democratização, a autonomia e a boa gestão estejam envolvidas no processo. De acordo com Santos (2002, p. 59), os processos de libertação e democratização giram em torno da percepção da possibilidade da inovação entendida como participação ampliada de atores sociais de diversos tipos em tomada de decisão.

Reforça-se que é por meio da participação efetiva de todos e nos princípios da gestão democrática que a escola poderá contribuir para superar contradições sociais e auxiliar no processo contínuo de construção de uma sociedade mais justa e democrática. Ao gestor, compete assumir a estruturação deste processo, principalmente a função pedagógica e social. Implica em ser capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar, obtendo o máximo de contribuição e participação de todos.

2.2 Liderança Democrática

Caracteriza-se pela participação de todos envolvidos. É voltada para as pessoas. Todo grupo pode contribuir e dar sugestões. Todos podem ser líderes e desenvolver suas qualidades. Atingir objetivos propostos é considerado responsabilidade coletiva.

Neste tipo de liderança, o líder geralmente é comunicativo, encorajando as pessoas a participar. Atua como facilitador e orientador do grupo. Coordena as atividades e sugere ideias. Quando submetidos a essa forma de gestão, a qualidade dos resultados é muito boa. O clima de integração do grupo, a satisfação e a responsabilidade levam todos ao comprometimento maior com os fins. A qualidade e a quantidade do trabalho apresentado pelas pessoas submetidas à liderança democrática são superiores. Isso envolve muito respeito e consideração com as pessoas que fazem parte da equipe de trabalho

O termo liderança já é utilizado através dos tempos, muitos líderes surgiram e deixaram suas marcas. Podemos citar Gandhi, Mandella ou Che Guevara. Aqueles que agiam com democracia pelo bem-comum, influenciaram positivamente as pessoas, conquistando-as e inspirando-as com seu agir.

Isso demonstra a confiança que depositavam em seu líder, pois lutaram e acreditaram nele. Esse fato representa a importância de um líder envolvente e democrático.

A essência do gestor na liderança democrática está em influenciar e estimular cada um a comprometer-se. É importante que os resultados gerem satisfação e sucesso profissional e pessoal. Sabe-se que a liderança envolve muitas habilidades. Mas, com a confiança e trabalho de seus liderados, bem como o bom desempenho de seu gestor, os objetivos serão alcançados.

A liderança está muito presente quando pensamos na gestão democrática. Não no sentido de poder, mas de organizar as pessoas, envolver todos no processo de gerir, incluindo-os no processo de administrar uma instituição. Libâneo (2001) afirma que os gestores precisam desenvolver habilidades de liderança, no sentido de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de determinados objetivos. Liderança é um tema que gera

polêmica. Ser líder é um grande desafio para cada gestor. A estratégia fundamental para ele exercer seu papel de forma democrática e participativa é desenvolver competências proporcionando a interação dos sujeitos para a resolução de problemas em trabalho individual ou em equipe.

Jones (2006, p. 57) destaca que “o verdadeiro líder vê como as coisas podem e devem ser trabalhadas para torná-las realidade”. Por isso, orienta-se que, no processo de tomada de decisões, os líderes educacionais democráticos precisam demonstrar papel impulsionador e decisivo, articulando toda a instituição educacional em torno de um projeto.

Jones (2006) frisa que, um bom líder, precisa de um plano que conste o que pretende realizar, e para isto, o primeiro passo é reunir um grupo e distribuir tarefas. Nesse sentido, o gestor precisa ser capaz de criar possibilidades, lapidar talentos, descobrir potencialidades, fortalecer a equipe com muita empatia, comunicação e visão de conjunto.

Como existem inúmeras tarefas a realizar, o gestor precisa encorajar a equipe a seguir adiante e ser firme em suas ações e, para isso, deve estar comprometido e disposto a atingir o objetivo desejado, sempre exigindo o empenho de todos.

Necessitamos de líderes cujos objetivos sejam construir, e não destruir; educar e não explorar; dar apoio e fortalecer, e não dominar. Ele seguia ensinado, demonstrando e compartilhando suas habilidades de modo que os membros da equipe aprendessem que eles também podiam fazer o que seu mestre havia feito (JONES, 2006, p. 14).

Desta forma, ter um gestor voltado à democracia, ao empenho do grupo, que abre caminhos, que escuta opiniões, articula, que esteja aberto a toda comunidade escolar; que envolve colaboração e criação conjunta, demonstra que a liderança é uma habilidade que se desenvolve a cada dia e a este líder gestor deve pensar no progresso de todos que fazem parte da equipe, desenvolvendo o potencial de trabalho de todos de modo a que o propósito a ser concretizado tenha sucesso.

Um líder tem a responsabilidade de expor claramente a seus colaboradores os benefícios relacionados com o trabalho dele. Como todo bom líder, ele estava buscando o comprometimento de sua equipe.

Líderes identificam, articulam e resumem os conceitos que motivam os outros. Mais importante ainda é que eles sintetizem esses conceitos de forma que possam ser facilmente compreendidos (JONES, 2006, p. 65).

Esse é o ponto de partida para que as ações sejam bem-sucedidas e quando houver falhas, o incentivo do gestor leva o grupo a seguir em frente. Gerenciar conflitos também é uma das atribuições do gestor, pois como trabalho que envolve seres humanos com características individuais podem ocorrer divergências de pensamento. Ser democrático implica em saber agir e propor medidas que chegue a um consenso, que valorize a opinião de cada um, pois se todos se comprometerem, sentirem-se valorizados e com isso satisfeitos, cada membro se empenhará mais em colaborar com o crescimento e qualidade da escola.

Acredita-se que reunir uma equipe em torno de um ideal, esta gestão democrática, demonstra que ser líder é mais do que mostrar o caminho, mas sim percorrê-lo junto com todos. Buscar sempre elevar a qualidade da escola e do ensino, não desistindo nas derrotas, mas sim, insistindo em obter vitórias, fundamenta o trabalho de um gestor comprometido e eficiente.

O gestor necessita de identificação com seu grupo, arraigando uma carga afetiva que dinamiza o grupo no qual se encontra inserido, estimulando-o a um potencial de ação. No que se refere à gestão educacional, é o estilo de liderança que conduzirá o gestor no desempenho de sua função.

Ser um líder bem sucedido é um grande desafio. É preciso assumir decisões, definir problemas prioritários e estabelecer melhorias contínuas que envolvam a escola.

O gestor educacional é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto político pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem. Ou seja, hoje o gestor escolar é como líder intelectual, é responsável pela condução desse processo (SANDER, 1995, p.45).

Na gestão democrática, acredita-se que o gestor precisa estar capacitado para avaliar todos no processo de construção, através da execução de um trabalho coletivo, comprometido com a qualidade da educação. Assim, propor aos profissionais da educação que atuam na escola, uma prática inovadora, mais dinâmica e mais democrática é considerada a principal tarefa da gestão escolar.

E assim, se torna bastante desafiadora, porque conduz a um momento de criação conjunta, ao exercício da liberdade e às possibilidades efetivas de parceria. Realizar esse trabalho implica em desencadear um processo de reflexão na ação, onde o profissional possa vivenciar novos meios de realizar a educação e, mediante essa experiência, revê sua maneira de agir, renovando sua escola e sua atividade.

O gestor coordenador tem a importante tarefa de articulação dos membros da escola e comunidade, na trajetória rumo à condição fundamental para uma gestão democrática que é o consenso. A capacidade de mediar conclama a habilidade de gerir a escola enfatizando o entendimento mostrando-se um profissional que entenda das questões educacionais, do currículo, da didática, da estrutura e do funcionamento do ensino, enfim, aquele que compreenda as funções da escola em suas múltiplas dimensões e relação com a sociedade. (ORNELLAS, 1997, p. 42).

O gestor escolar precisa ter pré-disposição para trabalho coletivo, constituindo-se exigência básica para o trabalho em equipe, no momento em que se deseja uma gestão participativa e democrática. É importante que ele seja uma pessoa que media e articula os segmentos externos e internos, abrindo diálogo com todos os grupos, buscando maior interação em favor do desenvolvimento da escola.

Considera-se fundamental que o gestor conheça assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos, estando sempre atualizados nesses aspectos e na sua repercussão direta nas instituições escolares. Para tanto se orienta que seja comprometido com a elaboração e execução das políticas públicas, repassando a todos seus conhecimentos, sempre acreditando numa educação eficiente e de qualidade.

Acredita-se necessário que o gestor conduza suas atribuições, respeitando os princípios éticos com imparcialidade e isenção, tendo o cuidado de não ser ausente e distante dos acontecimentos. Além disso, ser transparente e coerente nas ações é fundamental para que não ocorram dúvidas e desconfiança em sua gestão. Comunicar a todos seus projetos, pedir opiniões e sugestões, buscar a participação de todos é promover a efetiva democracia na escola.

Conhecer a escola e a comunidade em que está inserida pode ser o caminho mais indicado para destacar pontos positivos e negativos que influenciam

na aprendizagem. Deve-se isso à capacidade de mediação e coordenação democrática do gestor. Ouvir todos os envolvidos com a escola, agir com igualdade, respeitar diferenças, transmitir confiança são atos que levam o gestor a ter credibilidade na sociedade que circunda a escola, levando-a a participar efetivamente.

“O conceito de liderança é muito amplo e vinculado às relações sociais, um fenômeno que ocorre em grupos sociais e sua função é o exercício da influência interpessoal em uma dada situação ou atividade” (CHIAVENATO, 1993, p. 259).

O gestor democrático procura, sempre que possível, a participação dos membros do grupo na formulação de programas de ação. Estimula e orienta discussões e decisões, dá a todos os participantes ampla perspectiva da razão e continuidade das atividades sugerindo uma melhor execução do trabalho, faz da maneira a sempre permitir alternativas.

O líder não procura educar e instruir de forma isolada, mas sim estimular cada membro para sentir-se membro importante do grupo. Exercer liderança deve ter como objetivo maior planejar, orientar, coordenar e controlar os esforços de todos a fim de que em conjunto possam alcançar seus objetivos mais eficientes.

O organizador democrático procura sem cessar estabelecer situações favoráveis para que cada pessoa possa alcançar sucesso e satisfação no trabalho. O líder identifica-se com o grupo fazendo-se participante e colaborador e com isso a produção do trabalho, na maioria das vezes é muito bom.

A responsabilidade do líder é visto como base do trabalho, pois,

Os líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamemos de liderança a dedicação. A visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas (CHIAVENATO, 1993, p. 259).

Logo, a maneira de agir do líder revela muito de sua personalidade e sua gestão torna-se eficaz a partir da concentração de seus esforços na construção de uma escola criativa, produtiva e democrática. O gestor-líder não deve agir com interesses pessoais, mas deve ter flexibilidade e maturidade para conjugar

interesses pessoais com a da coletividade. Ele tem papel fundamental no contexto das mudanças porque possui características que influencia as pessoas à busca de um objetivo em comum, sendo ele capaz de canalizar a energia e a atenção dos envolvidos nisso.

Por serem formadores de opinião e terem poder de gerir a percepção, podem auxiliar na conquista do comprometimento dos membros e na sua confiança na escola, isto porque um gestor possui limites e cada pessoa deve assumir responsabilidades em todas as ações.

Compreende-se que problemas sempre existirão em um ambiente escolar. Encaminhá-los, procurando resolvê-los de forma definitiva é incumbência de um gestor. Tomar medidas que sejam necessárias no momento, reforça o conceito de liderança do administrador escolar. Agir corretamente em qualquer situação adversa, requer espírito de equipe. Liderar todos em busca do bem-comum acarretará no pleno sucesso da educação nesta escola.

2.3 Definindo o Projeto Político-Pedagógico

No sentido etimológico, o termo projeto vem do *latim projectu*, que significa lançar para adiante. Ao construírem-se os projetos das escolas, planeja-se o que se tem intenção de fazer, realizar. Lança-se para diante, com base no que se possui, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente. Este projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro.

A noção de projeto, segundo Gadotti (2000), implica, sobretudo, tempo. Tempo político no qual é definida a oportunidade política de um determinado projeto. Tempo institucional, ou seja, o projeto pode ser inovador para uma escola e não ser para outra justamente por encontrarem-se cada escola num determinado tempo de sua história. Tempo escolar é o período no qual o projeto é elaborado e também decisivo para seu sucesso. E, em última análise, há o tempo para amadurecer as ideias, pois um projeto precisa ser discutido para desenvolver-se.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de plano de ensino e de atividades diversas. Ele é formulado e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. A autonomia e a participação, pressupostos do projeto político-pedagógico da escola, não se limitam a mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no Conselho-Escola ou Colegiado, e também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões (GADOTTI, 2000, p. 34).

Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político por estar intimamente articulado ao compromisso e interesse real de todos.

“O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola” (GADOTTI, 2000, p. 34).

Político e pedagógico têm assim uma significação indissociável. Nesse sentido, deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo

permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade que é constitutiva.

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de seus gestores. Ao contrário, por se tratar de uma gestão democrática, o gestor é escolhido a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo.

Precisa-se, portanto, de uma escola autônoma, que possa estabelecer o seu projeto e que tenha soberania para executá-lo e avaliá-lo. A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico.

A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político pedagógico que precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas a perguntas tais como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que projeto de sociedade (GADOTTI, 1994, p. 42)

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula (VEIGA, 2000, p. 81).

Enfim, o projeto político-pedagógico da escola apoia-se no desenvolvimento de uma consciência crítica; no envolvimento das pessoas; na participação e na cooperação. A construção de um projeto educativo coletivo constitui a identidade de cada escola e é, sem dúvida, o instrumento primordial que permite uma gestão democrática.

A elaboração do plano pedagógico é um dos grandes desafios do gestor-líder; na escola ele tornou-se urgente e necessário. Ele representa uma leitura prévia da escola e sociedade que a forma, servindo denexo entre elas. Precisa apresentar necessidades sociais que se relacionam com o mundo do trabalho e empregabilidade.

É o documento que, apresentando decisões conjuntas com a comunidade, objetiva a qualidade do ensino. Assim, o gestor precisa agir respeitando

transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Desta forma o projeto político-pedagógico torna-se concreto, pois foi formulado com todos, respeitando seus anseios. E o espírito da liderança do gestor implica em alguém que se responsabiliza, mas partilha com as bases de forma democrática, num processo de cooperação e participação abertas a construções e reconstruções.

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI apud VEIGA, 2001, p. 18).

Logo, projetar na escola é conquistar tempo para projetar a vida da escola. Sabe-se que a construção desse plano se constitui num espaço de estudos, discussão e análise como processo de organização do trabalho educativo da escola. Por isso os interesses da escola precisam ser construídos e desenvolvidos nas relações de todos os atores envolvidos de forma participativa, democrática e incluyente.

Ferreira (2003, p. 112) orienta que o “projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido”.

Conclui-se com isso que, o projeto pedagógico é um trabalho compartilhado pela equipe escolar, ou seja, uma construção coletiva. Ele traduz valores do grupo, suas intenções, seus objetivos partilhados. Será um eixo condutor do trabalho da escola.

A reflexão coletiva da escola cria um compromisso de todos com o trabalho escolar. O projeto político pedagógico concebido, executado e avaliado na perspectiva do coletivo, constitui-se na ferramenta mais forte para a escola construir sua autonomia nas práticas e todo trabalho escolar. Todos precisam estar mobilizados e disponíveis, para que na união de todos haja concretização das tomadas de decisões.

Constata-se, através de debates, que se busca constantemente um objetivo concreto que represente o desejo de todos. Com isso a função da escola é retomada a partir do momento que todos participam deste jogo democrático, destacando uma nova escola, envolvida com a transformação e o sucesso de seus partícipes.

2.4 A Democracia na Gestão Escolar

A escola recebe muita influência da administração empresarial no que tange ao seu gerenciamento. E isso normalmente é aceito, pois ambas envolvem o meio social, a comunidade. A estrutura, o funcionamento e os modelos utilizados na organização de instituições escolares são muito semelhantes aos de uma empresa. Características como organização, planejamento, execução e controle, comuns às empresas, são observados nas escolas. A gestão escolar, envolvendo a direção, coordenação, comunicação e participação, apresenta elementos comuns aos meios empresariais.

Percebe-se que a escola caracterizou-se, até pouco tempo, por princípios capitalistas de organização que fazem parte do meio empresarial. Mas, outra forma de administrar, mais democrática e participativa, ganha destaque na atualidade e repercute também no meio escolar. De acordo com Lück (2006), “a institucionalização da democracia e o aperfeiçoamento da qualidade da educação pública tem estimulado o processo de mudanças na forma de gerir as escolas no Brasil”.

A luta pela gestão democrática escolar é muito antiga. Mas, a criação de uma estrutura mais horizontal na educação só tornou-se possível com a implantação da nova lei de diretrizes e bases da educação, a Lei 9394/96. Através dela, verificou-se mudanças na administração escolar, no que se refere à descentralização do poder, autonomia e participação.

Nessa nova forma de entender a organização escolar, que supera o enfoque limitado de administração, destaca-se a figura dos gestores. E sua organização dinâmica, no esforço de articular com a comunidade escolar, envolvendo-os no processo contínuo de construção, promovendo as mudanças

necessárias para que a escola tenha sucesso na aprendizagem e formação de cidadãos conscientes.

Neste sentido, Lück (2006 p. 36), destaca que:

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

As mudanças que ocorrem no sentido da administração repercutem nas relações na escola. Isso acontece, também, no modelo de gestão que adotam e na figura central do gestor escolar. Através disso, vê-se a necessidade da escola, estimulada por essa nova realidade, inovar, mudar e ressignificar necessidades pedagógicas. Isso aumenta responsabilidades e exige maior competência de seus gestores no sentido de, ter um planejamento adequado e atitudes empreendedoras para orientar sua equipe.

Dessa forma, a gestão da escola precisa empenhar-se na reestruturação de seu ensino, de modo a proporcionar um bom nível de aprendizagem, já que isso é o primeiro passo para que a organização escolar seja vitoriosa. Compreende-se que a gestão democrática e participativa é a principal alternativa para que a escola se transforme em um ambiente de crescimento. E, juntamente com gestores comprometidos, dispostos a inovar, a organização da escola será certamente eficaz e acompanhará a evolução social.

Com tudo isso, percebe-se que, o gestor escolar precisa atuar como um coordenador, ou seja, formar pessoas que o acompanhe em suas tarefas e prepará-las para serem abertas a transformações. Nesse sentido, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às carências mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições sobre seu papel, já que, gestão, resulta de uma mudança de paradigma, até então conhecida como direção ou administração.

Até pouco tempo o modelo de direção, era de ser guardião da escola, gerenciar operações estabelecidas pelos órgãos centrais, repassar informações,

controlar, supervisionar, enfim, dirigir o fazer escolar. A comunidade escolar aceitava esse modelo com a intenção de evitar tensões e conflitos. Entendia-se que a escola era responsabilidade do governo, dever do estado e a educação somente direito da sociedade. Essa forma de administração linear esteve presente por muito tempo, seguindo normas impostas verticalmente, desconsiderando a sociedade e trazendo irresponsabilidade com os resultados, na sua maioria, negativos.

Surge, então, uma realidade voltada para a transformação nas relações de poder, práticas e organização escolar. Ela mostra uma realidade dinâmica que pode ser coordenada, orientada, que convive com conflitos, busca realização como um processo natural, que respeite a peculiaridade do local e que mostra que as organizações têm vida. A participação de todos é fundamental, já que a forma de gestão e a organização de uma equipe são voltadas à realização de objetivos comuns. O gestor precisa ser mobilizador de todos os atores envolvidos, em busca da promoção segura da formação dos alunos.

Para tanto, o papel do gestor passa a representar ações coletivas em uma instituição inserida na comunidade. Estar voltada para a democratização do ensino, ao compartilhamento de poder, tomada de decisões conjunta e construção do projeto político pedagógico, é entender a organização como viva. Liderar é, enfim, levar a escola à descentralização e autonomia, num agir democrático.

Diante disso, a gestão passa a ser um fator decisivo para a educação escolar. Sofrendo grande influência do que acontece na sociedade, a escola torna-se modelo de organização com gestão participativa, inovadora e complexa.

Desta forma, espera-se que o gestor tenha uma visão e conhecimentos capazes de torná-lo agente de transformação, que provoque as mudanças, com consciência e responsabilidade na tomada de decisões. Sendo assim, investir em conhecimento é fundamental para que, socializando com os demais, aumente a capacidade de criar e inovar. Desta forma pensa-se que,

Para compreender os problemas educacionais de nosso tempo torna-se necessário que o educador esteja capacitado, conheça coisas novas, deseje assíduo leitor de livros sobre o assunto e freqüentador de cursos e congressos [...] Assim, se vê, claramente, que a capacitação é uma necessidade para se ter energia na direção de qualquer mudança (WERNECK, 2002, p. 109-110).

Porém, às vezes, as mudanças geram resistência. Assim, cabe ao gestor da organização escolar fazer com que essa resistência seja vencida de forma construtiva, sem imposições, mas gerando comprometimento. Encarar inovações como desafio faz com que as pessoas tornam-se capazes de ir além. Isso requer constante aprendizado e atualização, principalmente do gestor, para que sua liderança realmente contribua com o sucesso da instituição que administra.

Segundo Werneck, a energização surge quando todos estão interessados na solução de problemas. Para que isto aconteça torna-se importante e vital a descentralização, a delegação de poderes como desafio, o incentivo às equipes para que criem soluções. Incentivar os companheiros a participar do processo de gestão escolar faz com que todos se sintam iguais, partícipes, parte integrante da escola e muito importantes nas relações que se constroem dentro e fora dela.

Para se obter melhores resultados, torna-se necessário gerar um círculo de motivação, a partir do estímulo da capacidade de criação e superação, que permite ao indivíduo sentir-se mais gratificado, uma vez que o investimento em recursos humanos, tecnologias, informações e valorização de uma cultura aberta às mudanças, tornam a escola forte e eficaz. Compreende-se então que:

Liberar supõe, por parte de quem lidera confiança e certeza de que sua equipe está capacitada, iluminada, facilita as coisas, defende o projeto e necessita de uma soltura de freios para poder correr na direção de uma grande transformação. Para eles não haverá horário, nem cartão de ponto, nem o dia nem a noite, eles estão dentro da camisa da escola, da organização e, quanto mais trabalham, mais realizados ficam, porque fazem o que gostam e o que querem (WERNECK, 2002, p.112).

Assim, se um gestor for cercado de pessoas conscientes e motivadas e puder contar com o apoio de toda comunidade escolar, conseguindo mantê-los no seu lado no momento da tomada de decisões, demonstrará sua confiança na equipe e, com certeza, a liderança e competência que o caracteriza.

Segundo Santos (2002), os gestores precisam conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um mediador do que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar.

Organizar dessa forma uma escola é um grande desafio ao gestor que deve saber ir além, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar desafios, desenvolvendo formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, sempre tendo consciência dos riscos e obstáculos. Para isso precisa sempre estar por dentro dos assuntos e novidades que aparece no campo educacional. Isto é, estar capacitado.

A capacitação ilumina a pessoa e, a partir daí, o educador começa a irradiar a sua própria iluminação para o meio onde trabalha, respondendo a dúvidas, apresentando soluções, criando modelos novos para enfrentar crises. Por onde ele passa fica um esclarecimento, outra ligação luminosa para facilitar soluções de problemas (WERNECK, 2002, p. 111).

Segundo Lück et al. (2002, p. 35) liderança é:

A dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspiram os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas e ainda a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Deste modo, a preparação coletiva precisa ser pensada para que todos sejam capazes de trabalhar em unidade e estejam preparados para opinar, participar e agir. Werneck (2002, p. 41) salienta que é preciso “ousar mais em administração escolar para que um grupo de educadores, transformado em time, mostre o seu verdadeiro potencial”. Para isso, é preciso confiar mais no apoio do seu pessoal, delegar poderes e contar com a unidade em busca do sucesso.

Segundo Santos (2002, p. 41), os gestores escolares possuem várias funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. Pode-se reverter este quadro com ações que envolvam todos os profissionais da escola no planejamento das atividades. Que procurem solucionar a insatisfação dos profissionais, quando se sentem impotentes diante do fracasso escolar que ainda persiste. Que conscientizem todos que a prática escolar participativa e democrática. Só dessa forma podem-se provocar mudanças significativas na escola.

Com isso, espera-se que a escola se torne um ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo. Pretende-se

assim, desenvolver ao máximo o potencial dos profissionais da escola e promover diálogos abertos com os interessados, dando importância a todas as propostas de ações, qualificando-os para a tomada de decisões e para a geração de conhecimento mais elaborado. Isso se torna um caminho eficaz para a concretização da educação na sociedade contemporânea.

Gestão da educação significa tomada de decisões sobre o que se ensina, como se transmite o conhecimento, a partir de que finalidades, a quem se destina e com que objetivos, implicando em um compromisso de toda equipe escolar. Todas essas decisões necessitam ser, portanto, muito bem pensadas e tomadas, como os melhores dentre o existente, para que a formação que decorre da educação seja a melhor e mais humana possível.

Sabe-se que da formação que a escola propicia e administra depende o futuro dos que a ela tiverem acesso. E isso exige novas formas de organização e gestão, que exercerá influência decisiva sobre a possibilidade de acesso às oportunidades da vida. Diante destas questões, o gestor defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu planejamento, a fim de garantir que a educação se faça com melhor qualidade e cumpra sua função social.

Ferreira (2002, p. 306-307) argumenta que a gestão é “administração, é tomada de decisão, é organização e direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”. E ainda, “gestão da educação se destina à promoção humana”.

Com isso, percebe-se que o gestor tem como atividade, impulsionar uma organização a atingir seus objetivos. Assim, ele cumpre sua função, desempenhando seu papel na busca da humanização e formação de cidadãos autônomos e conscientes.

O gestor é a figura central para promover a qualidade de que a educação brasileira tanto precisa. E da mesma forma que seu papel é importante, sua rotina está cada vez mais complexa. Ele precisa concentrar-se nas diferentes gestões que envolvem o espaço, os recursos financeiros, questões legais e interação com a comunidade. Tudo isso com um objetivo principal que é a aprendizagem do aluno.

Isso exige a construção coletiva de uma gestão a serviço dos propósitos democráticos, fazendo dela um componente decisivo em todo processo coletivo de

construção do planejamento, organização e desenvolvimento do projeto político pedagógico e de um ensino de qualidade. Sabe-se que esta prática pedagógica ainda está sendo construída, porém já está desenvolvendo há muito tempo, em valores, significados e ações.

Neste sentido, Anísio Teixeira explicita:

Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja lição, seja a classe, envolve tomada de decisões, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução obediente a meios e técnicas. (1968, p.17).

Refere-se, nesse sentido, ao compromisso político e pedagógico coletivo, à disciplina e a diretividade para a consecução na escola de tudo o que foi planejado e organizado. A razão de ser do gestor consiste na busca da formação humana, construída pela tolerância, pelo respeito e solidariedade, que mostrará um mundo mais harmonioso, justo e humano, que rechaça a política do ódio e intolerância, competição, orgulho, vaidade e divisão, e promove a diversidade dentro da unidade.

A gestão escolar, no contexto das transformações que se operam no mundo do trabalho, relações sociais e no mundo globalizado, atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui em um conjunto de medidas.

Essas objetivam alargar o conceito de escola, de reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestões específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROCO, 1998, p.11).

Todas as medidas se apoiam na convicção que o gestor usará sua liderança de forma democrática na construção do projeto pedagógico e autonomia da escola, sendo isso fundamental para o desenvolvimento da cidadania. Dessa forma salienta-se que o exercício democrático da gestão tem o caráter formador de cidadania porque possibilita a participação de todos na construção do projeto de trabalho.

Compreende-se que a tomada de decisões sobre o que fazer em conjunto é um ato político que favorece a democracia. Esse pensar implica em escolhas e norteia o processo de comprometimento com a educação. O gestor, ao observar as

opções existentes e as escolhas feitas em grupo, sente-se motivado com a parceria e estabelece um interagir constante com os que atuam consigo.

O comportamento do gestor e de seu pessoal pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Por exemplo, pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades para atingir os objetivos da instituição. Também implica em estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam satisfeitas com a organização e com a realidade de suas tarefas sociais. Por isso, o gestor precisa estar atento às peculiaridades que caracterizam a organização escolar onde pessoas de diferentes realidades convivem.

Sabe-se que a escola é uma instituição social, regida por normas, obrigações, quadro, horários, tempos e outras. Entretanto, ela pode ser encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, que pode tomar decisões e não limitar-se a reproduzir normas e valores da gestão educacional.

A gestão de centros escolares conheceu certa democratização com os direitos dos alunos, multiplicados e efetivos, bem como a aproximação de conteúdos e métodos do interesse dos estudantes. Essa é a melhor maneira de administrar, ou seja, reforçar a motivação interna, tratar todos como seres humanos dignos de respeito, erguer a auto-estima e ressaltar seu poder de criar e inovar.

O clima encontrado na escola exerce uma influência enorme nesse sentido. Uma escola que vive em um clima favorável tem a tendência de melhor alcançar os objetivos a que se propõe. E, somente dando espaço à participação de todos, na possibilidade de interação e influir nos problemas e soluções, a escola encontrará meios de ter uma direção democrática e organizada.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falta contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza (FREIRE, 1997, p. 89).

Partindo-se dessa ideia, para concretizar a gestão democrática, é necessário que todos possam conquistar seu espaço na participação e na busca da democratização da gestão. Essa é uma condição necessária para melhor organização e a oferta de um ensino de qualidade para a população. É evidente a necessidade de conhecer a satisfação de todos com o trabalho apresentado, para que o gestor, em seu papel de organizador, aproveite melhor os recursos humanos que dispõe e desenvolva um trabalho para o alcance de metas desejadas.

2.5 O Gestor e a Organização Escolar

O gestor escolar age como líder principal do cotidiano escolar. Acredita-se que sua função é liderar todos os atores em busca da qualidade do ensino. Sabe-se que sua função também é de supervisionar programações, atuar junto com a comunidade e avaliar ações cotidianas. Entretanto, quando a escola proporcionar ensino democrático, certamente terá sucesso em todos os aspectos da gestão escolar.

A razão de ser da escola não é a gestão, mas sim, o acontecer da prática pedagógica em que a criança e o jovem relacionam-se entre si, com professores, idéias e valores, ciências e arte cultural, livros, equipamentos, problemas e desafios, concretizando a missão da escola de criar a oportunidade para que ele se desenvolva, construam e reconstruam o saber.

Hoje na gestão escolar, encontram-se gestores exercendo sua autoridade, misturando os diversos modelos e estilos de gestão. Mas o que mais se percebe é o interesse de trilhar na democratização que, segundo Veiga (2001, p. 51), traz a necessidade de romper com estruturas fragmentadas, tendo a definição clara de princípios e diretrizes que projetem o futuro da escola.

Para isso, é importante o envolvimento e vontade política da comunidade escolar, que através do planejamento participativo, rompe com o individualismo e estabelece a parceria e o diálogo. Além disso, conhecer a realidade escolar, baseando-se em diagnósticos atualizados, torna-se um caminho adequado para criar soluções para problemas da organização escolar.

A participação de seus componentes é fundamental para que se efetive a gestão democrática. No entanto, é preciso que essa democracia seja vivenciada na

escola, incorporada ao seu cotidiano e se torne essencial à vida escolar, quanto é a presença de professores e alunos.

O gestor escolar, como líder da instituição, é um instrumento essencial no processo de mudança na organização. Seu exemplo estimula todos a experimentar novas alternativas, construir a escola moderna, autônoma e organizada em unidade. Sua liderança e firmeza viabilizam a verdadeira construção do conhecimento e cidadania.

Acredita-se que a gestão compartilhada exige liderança escolar preparada e focada na construção, manutenção e bom funcionamento das relações entre escola, família e comunidade. Com isso a gestão escolar passa a ser entendida como prática participativa, sendo o mais importante para organizar todo o trabalho escolar.

Lück (2001) acentua a importância da tomada de consciência dos gestores para sua atuação nas mudanças, nos conflitos cotidianos, uma vez que a realidade pode ser mudada a qualquer momento, quando as pessoas se compreendem como produtoras de sua realidade por meio de seu trabalho. Ela reafirma a importância de dirigir uma instituição não de forma impositiva, mas sim a partir dela mesma. Em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir.

Em alguns casos, para exercer nosso poder, esbarramos em anseios, possibilidades ou conquistas de outras pessoas e isso pode gerar mal estar e disputas. Mas, quando se olha para a nossa comunidade, fica mais fácil exercer nosso papel com democracia, colocando-se a serviço do coletivo. A opção pela gestão democrática do poder fará a diferença entre gerar conflitos e viver com eles, ou ter o prazer no trabalho e gerar admiração, em função do desenvolvimento do potencial pessoal na ajuda à organização do grupo e talentos.

A busca e relações democráticas de poder entre os papéis geram integração, cooperação e participação. É um instrumento que gera realização, prazer e desafio às pessoas, por tratá-las como seres humanos que são, tirando-as da condição de simples profissionais, alunos obedientes ou pais.

Todas as relações precisam questionar e procurar construir uma relação democrática de poder. Respeitar o poder é saber dar valor a todos os papéis e situações, respeitar ritmos, as dificuldades, linguagem e cultura de cada um, em

suas diferenças. Para isso é necessário paciência, tolerância e solidariedade. Enfim, ser democrático é saber equilibrar autoridade com liberdade em todos os aspectos que envolvem a comunidade escolar.

Eis aqui um dos tantos desafios que o gestor encontra na execução de seu trabalho. Por causa disso o líder gestor precisa saber desenvolver relacionamentos saudáveis, baseados na ética, no respeito, na solidariedade e principalmente, na valorização do outro. Saber chamar e envolver toda comunidade escolar, respeitar opiniões, promovendo a realização de um trabalho integrado são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança compartilhada e competente em gestão escolar.

Para tanto, é preciso que elementos como a democratização, autonomia e boa gestão da escola estejam envolvidas no processo. Isso está diretamente ligado com o papel do gestor. Para administrar a escola, é preciso, segundo Lück, conhecer os novos paradigmas da administração da escola pública, cumprir e fazer cumprir leis, opinar e propor medidas para ao aprimoramento da educação.

Liderança escolar é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia. O gestor escolar deve sentir-se como um líder, já que precisa ter competência em sua área de atuação para se valer do elenco de talentos que sua equipe possui para obter ótimos resultados. Ele exerce seu papel de líder, sabe fazer alianças, buscando promover mais e melhor aprendizagem na escola.

Para a sociedade e para os trabalhadores em educação, a democracia da e na escola é o único caminho para a reconstrução da escola pública de qualidade. Para que as transformações na qualidade de ensino ocorram, é necessário que o gestor vá além. Deve atuar como líder educacional e influenciar no comportamento, mostrar a todos que se preocupa com eles, demonstrando sua liderança. Na verdade, na escola democrática, o gestor eficiente e comprometido não só abre espaço, como também incentiva e faz pleno proveito das relações de liderança, onde quer que ele apareça.

Com isso, persiste a necessidade de se tornar cada vez mais urgente o envolvimento de toda comunidade escolar na organização do trabalho pedagógico da escola pública. Isso não depende só da equipe gestora, mas principalmente da conscientização de todos da necessidade de participar.

É importante destacar que os gestores têm responsabilidades pelas práticas educacionais voltadas à democracia, assumindo a vontade política de lutar para realização de uma educação libertadora. É preciso compreender que o gestor democrático é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar, para o alcance de suas finalidades.

Embora, ainda não totalmente compreendido e incorporado, a prática educacional brasileira, a gestão democrática e o gestor líder, representam verdadeiros instrumentos para a melhoria das relações na escola e sociedade. É necessário frisar que o projeto de gestão não é simples, mas também não é tão complexo e irrealizável. Constitui-se em uma ação, uma prática a ser construída, desenvolvida e aperfeiçoada com ações coletivas.

A construção da escola democrática passa por um longo período de conscientização que deve ser refletido entre gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade em geral. Esses com um papel mais participativo desses sujeitos a se comprometerem com o processo de mudança para atingir uma educação de qualidade.

A partir disso, é importante destacar a necessidade do gestor preocupar-se mais com a qualidade do ensino do que com o patrimônio, prédios, documentos e outras atribuições que lhe são dadas. Manter seus coordenados sempre em dia com o conhecimento, incentivá-los na busca do novo proporcionar momentos de formação contínua, trazer estudiosos para dividir pesquisas enfim, promover ganho de qualidade e melhorando a produtividade educacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo monográfico é o resultado de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Dencker (1998), a pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos.

Pesquisa bibliográfica é aquela que:

Abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação orais: rádio, gravações audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI, 2002, p. 71).

Esse procedimento metodológico permite descrever, analisar e compreender a gestão democrática e o perfil dos gestores responsáveis pelo gerir da organização.

Para tanto, utilizou-se nessa pesquisa os mais diversos autores relacionados à gestão e liderança, principalmente voltados à gestão educacional e escolar. Suas contribuições relevantes atestaram tudo o que se discute referente a esse tema.

Buscando-se esse conhecimento, criaram-se visões mais abrangentes em relação ao gestor e sua função, podendo com isso, melhorar a atuação dos líderes desde agora e no futuro.

A proposta visa produzir conhecimento a partir das fontes bibliográficas. Destaca-se nesse trabalho, a educadora Heloísa Lück, com seu vasto material que consiste os cadernos de gestão e demais textos publicados em aberto. Por tratar-se de um tema voltado à administração, utilizaram-se alguns textos do professor Idalberto Chiavenato, principalmente no que tange à liderança.

Outros autores sugeridos durante o andamento do curso de especialização fizeram parte das reflexões apresentadas. Entre os quais citamos Moacir Gadotti, Naura S.C. Ferreira, José Carlos Libaneo, Demerval Saviani e Hamilton Werneck. Ainda contamos com a contribuição do eterno educador Paulo Freire, com sua rica e vasta obra.

3.1 Método Utilizado

A pesquisa do tipo bibliográfica realizada a partir dos autores supracitados, e mais alguns textos recebidos durante o curso de especialização, além de artigos científicos e revistas virtuais referentes ao tema refletido.

O material encontrado foi organizado através de fichamentos e resumos, de forma a unir a teoria sobre o assunto pesquisado. Isso com a intenção de compreender o que a idéia dos autores. A partir desses conteúdos, desenvolveu-se uma análise e reflexão própria, buscando atingir os objetivos propostos nesse estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todo trabalho em educação implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que em conjunto, aprendam, construa e desenvolvam conhecimento. Também, realizem projetos e promovam melhoria em alguma condição.

Sob essa concepção, analisou-se o perfil do líder na escola, sua influência no trabalho docente, o conhecimento necessário para atuar em uma instituição, os desafios enfrentados na organização administrativa e pedagógica escolar. Cabe lembrar que se o gestor contar com pessoas dinâmicas e competentes na execução dos projetos, tudo ficará mais fácil e com certeza haverá resultados bons nas atividades educacionais.

Segundo Lück (2006), a questão da liderança na escola corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos pelo gestor, individualmente ou em conjunto, para influenciar o desempenho, visando à realização de objetivos educacionais. Isso, de maneira que as pessoas atuem de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe.

É importante que compartilhem responsabilidades sociais às quais devem atender. Esse é o compromisso do gestor. Ser capaz de liderar, motivar, escutar e inspirar o trabalho coletivo com objetivo final de alcançar o ensino de qualidade e cidadãos conscientes e preparados para atuar na sociedade.

Nessa perspectiva, para que a formação do cidadão aconteça de fato, faz-se necessário que a escola, através do gestor, promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, sociais, afetivas e operativas nos educandos.

O gestor escolar, através de um gerenciamento democrático, poderá contribuir com a transformação da escola onde, o ensinar e o aprender aconteçam de fato, com eficácia e eficiência. E que a escola transforme-se em um ambiente propício que possibilite o desenvolvimento de potencialidades dos educandos. Isto em um lugar de convivência pacífica, onde a comunidade do seu entorno, sejam parceiros no processo de educar para a cidadania.

Assim, o gestor educacional age como líder pedagógico, como mediador do processo, apoiando o estabelecimento de prioridades, avaliando os programas pedagógicos, e conseqüentemente os resultados obtidos das atividades desenvolvidas por todos os envolvidos no processo.

Atua também como líder nas relações humanas, criando um clima escolar positivo e favorecendo a solução de conflitos. Nesse sentido, recomenda-se ao líder-gestor uma reflexão contínua sobre os caminhos importantes para as conquistas que a escola ainda precisa alcançar.

O gestor escolar deve agir como fio condutor de todo o processo, não só quanto ao ensino aprendizagem, mas também quanto à socialização de todos que se encontram envolvidos neste processo. Ele deve ser um atuante e estar preparado para mediar os profissionais na resolução de conflitos, agindo não só como mediador, mas também como incentivador, proporcionando uma interação comum entre todos, inclusive entre os alunos.

Exige-se dele o compromisso de organizar-se de tal forma que permita ao envolvidos agirem coletivamente, buscando um único ideal, pois assim será traçado um projeto sólido e duradouro de qualidade. Essa proposta nova, com um significado novo implica em mudança de paradigma. Isto é, um novo modelo de liderança, uma nova visão, novos desafios, novos métodos.

Apresentar algumas dimensões sobre o gestor líder e seu papel nas instituições de ensino foi à intenção deste trabalho. Porém o assunto não se esgota, já que é um novo modelo de administrar uma escola e por isso é processo dinâmico e carente de maiores estudos e pesquisas.

Lançar sementes para a reflexão do perfil de um gestor, preparado para enfrentar tantos desafios, já é um grande passo na necessidade de compreensão da evolução na maneira de gerir uma instituição. Ainda mais quando essa organização é voltada para a preparação do ser humano, buscando o efetivo exercício da democracia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir da pesquisa feita que, o gestor, por mais bem sucedido que esteja sendo em seu trabalho, apresenta-se como um eterno aprendiz, precisando estar atento às mudanças que ocorrem na educação do país.

Na prática da gestão, o desempenho da equipe que o gestor lidera, passa muito pelo modo com que ele atua. Muitas vezes, na prática, não acontece da maneira almejada. E isto tem reflexos diretos na qualidade do ensino que a instituição proporciona.

Além disso, a responsabilidade da equipe gestora com a elaboração do projeto político pedagógico da escola é muito grande. O gestor centraliza o trabalho, buscando envolver toda comunidade escolar. Essa tarefa torna-se mais difícil, no momento que muitos desconsideram esse chamado e deixam de participar efetivamente dessa construção. É desafiante a missão de despertar o desejo nas pessoas e convidá-las a trilharem o caminho da democracia no ambiente escolar.

Percebe-se que para gerir uma organização não basta ordenar, comunicar decisões, mas sim liderar de forma democrática e conjunta a fim de melhorar o ensino proporcionado. Não se pode conceber uma escola onde só uma pessoa tenha o poder. Considera-se que a participação de todos torna o gestor um mediador do processo administrativo. Isso resultará no fortalecimento da unidade educacional e na efetiva transformação social.

A democratização é considerada recente para os integrantes da escola. Alguns princípios da gestão democrática já se tornaram realidade tais como, a eleição dos diretores e a autonomia. Porém, encontram-se muitas dificuldades no envolvimento de todos na tomada de decisões e na elaboração do projeto político pedagógico, entre outros.

Este tema suscita ainda muitas interrogações. Considera-se preciso, ainda, grande estudo sobre esse novo modelo de gestão e respectivamente a função dos gestores. Centralizar as pesquisas nas mudanças que decorrem da implantação de fato, da gestão democrática do ensino, podendo utilizar as reflexões dos muitos

estudiosos sobre o tema abordado, deve ser, com certeza, um dos objetivos que todo educador precisa almejar.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. C. de. **Introdução: Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). A gestão da escola. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).
- BARROCO, S.M.S. **Revisando a práxis pedagógica**. Palestra proferida em um minicurso. Maringá, 1998.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394/96**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Volume II. 5. ed. atualizada. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CURY, C.R.J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002a.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisas em turismo**, São Paulo: Futura, 1998.
- DOURADO, L. F.; DUARTE. M. R. T. **Como promover articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II - Progestão**. Brasília: CONSED, 2001.
- FERREIRA, N. S. C. ; AGUIAR, M. A. da S. (org.) (2000): **Gestão da educação: impasses. Perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- FRASES e citações. **Vida Acadêmica**. Disponível em<http://www.vidaacademica.net/v1/content.asp?id_conteudo=71>. Acesso em: 15 jan. 2009 às 20h.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- _____. **Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo, Olho D'Água, 1993.
- GADOTTI, M. **Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização**. In: GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José e. (Org.). Autonomia da escola: princípios e propostas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

JONES, LAURIE BETH. **Jesus, o maior líder que existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 3. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **A escola participativa: o Trabalho do Gestor Escolar**. Rio de Janeiro: DP & A; Consed; Unicef, 1998.

LUCKESI, C. C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. *ABC Educatio*, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORNELLAS, A. P. B. **Direção Escolar: novos enfoques!** IN: CASTRO, Marta Luz Sisson; WERLE, Flávia Obino Corrêa et. al. *Sistemas e instituições: repensando a teoria na prática/ XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração: Anais- vol. 1*, Porto Alegre: ED PUC/RS, 1997.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores associados, 1995.

SANTOS, B. S. (org.): **Os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TEIXEIRA, A. **Pequena introdução à filosofia da educação: a escola progressiva ou a transformação da escola**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1968.

VEIGA, I. P. A. **O projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 2000.

WERNECK, H. **A nota prende, a sabedoria liberta**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2002.

ANEXOS