



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

**GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS
ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICAS NO ENSINO
PÚBLICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Taiane Osmari Botton

**São João do Polêsine, RS, Brasil
2011**

GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS ADMINISTRATIVO- PEDAGÓGICAS NO ENSINO PÚBLICO

por

Taiane Osmari Botton

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

Orientador: Prof^a. Dr^a. Simone Freitas Da Silva Gallina

São João do Polêsine, RS, Brasil

2011

**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

**GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS ADMINISTRATIVO-
PEDAGÓGICAS NO ENSINO PÚBLICO**

elaborada por
Taiane Osmari Botton

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr^a. Simone Freitas Da Silva Gallina
(Presidente/Orientador)

Ms. Mariglei Severo Maraschin (UFSM)

Ms. Vantoir Roberto Brancher (UFSM)

Santa Maria, Setembro de 2011.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR E PRÁTICAS ADMINISTRATIVO- PEDAGÓGICAS NO ENSINO PÚBLICO

AUTORA: TAIANE OSMARI BOTTON
ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Simone Freitas Da Silva Gallina
Data e Local da Defesa: 17/09/2011, São João do Polêsine

O trabalho tem por objetivo reconhecer a importância do papel do professor, para além de sua sala de aula na ocasião em que este assume a escola para realizar uma gestão administrativa-financeiro-pedagógica. A partir da investigação da problemática sobre o que significa uma boa administração constatamos que a mesma surge do conhecimento que cada gestor possui tanto das Leis que regem a educação e da sua capacidade de conduzir ações que priorizem a dimensão pública. Para tanto, é essencial não esquecer que as possibilidades da gestão escolar contribui para a educação depende do processo de ensino-aprendizagem, considerando o papel do aluno, professor, gestor e toda comunidade escolar agregando como ferramenta o bem estar de seres humanos e suas lutas na construção da cidadania.

Palavras-chave: Educação, Professor, Gestor, Gestão democrática.

ABSTRACT

SCHOOL MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE PEDAGOGICAL PRACTICES IN THE PUBLIC TEACHING

AUTHOR: TAIANE OSMARI BOTTON

ADVISOR: Prof^a. Dr^a. Simone Freitas Da Silva Gallina

Date and Place of Defense: 17/09/2011, São João do Polêsine

This work aims to recognize the importance of the role of a teacher beyond the classroom, in the situation in which he/she takes charge of the school to do an administrative-financial-pedagogical management. From the problems investigation about a good administration we verified that it grows from the knowledge each manager has about the laws that rule education and about his/her capacity of taking actions that prioritize the public dimension. For so, it is essential that we not forget the possibilities the school management adds to the education depends on the learning and teaching process, considering the role of the student, the teacher, manager and the whole school community joining as a tool the people well-being and their struggle in the construction of citizenship.

Key-words: Education, Teacher, Manager, Democratic management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA E SEUS DESAFIOS.....	09
3 GESTÃO ESCOLAR E AS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	17
3.1 OS PROFESSORES NA CONSTRUÇÃO DO TRABALHO COLETIVO.....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas assistimos a grandes transformações, tanto no campo socioeconômico, cultural e político. Todos esses acontecimentos históricos trouxeram inúmeras mudanças e “perspectivas” que marcaram a democratização do ensino brasileiro, onde a educação ganhou papel crucial na busca pelos seus ideais pedagógicos, mas isso não se deve só a política dos governos e sim pela suas conquistas sociais. Assim a escola ganha novas responsabilidades, educar em vez de instruir, formando homens livres e democráticos.

Os sistemas Nacionais Educacionais trouxeram um grande impulso, desde o século passado, possibilitando numerosos planos de educação, como resultado temos hoje uma grande uniformidade nos sistemas de ensino, é claro que como na sociedade de classes escravistas da Idade Antiga, destinada a uma pequena minoria a educação, existem ainda em pleno século XXI muitos desníveis entre regiões e países.

Em um mundo globalizado como o de hoje, é preciso rever com urgência o conceito sobre gestão democrática. Não se trata simplesmente de inventar novas metodologias para melhorar o que existe, faz-se necessário repensar, desde as raízes, todo o sistema de educação, pois de nada adianta a reformulação dos métodos e dos meios, se a educação oferecida não corresponde ao homem moderno.

A escola encontra-se inserida neste contexto, atuando frente a desafios, onde há necessidades de reconstrução do conhecimento, assim como a postura do gestor escolar que precisa estar bem preparado profissionalmente, consciente que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola ao qual esteja à frente. À essência comum da função administrativa, acrescenta-se a necessidade de se definirem os fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

Portanto, diante do contexto que expressa na sociedade em que a participação dos sujeitos através das diferenças de pensar se entrecruza no espaço escolar, o estudo proposto sugere um olhar diferenciado no âmbito da escola pública visando atender sua realidade. Assim, esta pesquisa tem por

problemas: Com qual sentido e com que finalidade pensamos a democratização da Escola? Quais as características da gestão que busca promover um processo democrático?

Diante desses cenários, emerge a necessidade de refletir a respeito da denominação “Gestor Escolar” e as implicações dessa mudança nas práticas de organização e planejamento de ações comprometidas com democratização da Gestão da Escola, e amplamente, com o processo de democratização da sociedade brasileira.

Frente a estas questões, este trabalho de pesquisa bibliográfica tem como objetivo discutir e compreender os desafios e possibilidades com as quais a gestão democrática contribui para a educação, refletindo suas concepções e processos democráticos ampliando o processo de ensino-aprendizagem. As possibilidades com as quais a gestão escolar contribui para a educação, ampliando o processo de ensino-aprendizagem, considerando o papel do aluno, professor, gestor e toda comunidade escolar agregando uma ferramenta. Parte antiga que tem que retirar.

Buscou-se refletir a presença do modelo de gestão escolar, para um melhor direcionamento das ações pedagógicas na perspectiva de uma formação democrática e identificar a função do gestor escolar frente ao processo de planejar coletivamente em busca da gestão democrática; buscar entender através de leituras e pesquisas, o tratamento dado pelos teóricos sobre a questão da gestão democrática nas escolas públicas. Pensar a gestão escolar democrática a partir das novas concepções reafirmadas pelas Políticas Públicas para Educação Básica.

A abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa parte da investigação e análise crítica de fontes conceituais acerca da temática. Desse modo, acredito sustentar uma perspectiva de desenvolvimento solução para a questão/problema da presente pesquisa à medida que a fundamentação teórica seja tecida no sentido da construção de novos olhares sobre a gestão.

Segundo Gil (2002, p. 44) “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos”. Materiais estes que são essenciais para dar continuidade a novas descobertas, ampliando os conhecimentos já existentes, pois serve de

base para dar segmento a estudos partindo das informações elaboradas anteriormente por sujeitos com interesses afins.

Conforme Oliveira (2000, p. 57):

Um trabalho bibliográfico, que não fique apenas na descrição linear, panorâmica e fragmentada de um tema, poderá, sim, apresentar contribuições importantes de interesse coletivo. O método não é a verdade científica em si. É apenas caminho a ser seguido em direção ao objetivo a ser atingido, ou seja, resolver o problema ou levantar hipóteses para futuros estudos. Assim, se o estudo bibliográfico partir da reflexão de um tema claro, um problema bem delimitado, hipóteses objetivas como resposta teórica ao problema, variáveis bem definidas, análise e síntese, certamente o pesquisador chegará a uma conclusão no final do estudo, ainda que provisória.

Destaca-se a contribuição da pesquisa a partir de informações já existentes, realizadas por vários pesquisadores com o intuito de buscar novas soluções ou compreensão de antigos problemas, A análise da problemática foi amparada na leitura dos textos dos autores Paro, Abreu, Demo, Libâneo, Nóvoa e outros, demos destaque ao documento da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, sobre Escola Pública/Gestão Escolar e a função dos seus Gestores, bem como a formação continuada de seus professores e a construção do Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico da Escola.

2 GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA E SEUS DESAFIOS

Considerando que o processo de gestão democrática não é função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola. Pensamos que os processos que entravam a implantação e a real vivência da gestão democrática nas escolas públicas precisam partir do rompimento com o autoritarismo que permanece ainda no interior da escola, contribuindo para o aumento da exclusão das classes menos favorecidas diante das oportunidades de acesso ao ensino.

A gestão escolar deverá se aproximar mais dos aspectos éticos, coletivos, comunicativos, comportamentais, emocionais, pois tais aspectos são indispensáveis para se alcançar uma educação democrática dos futuros cidadãos. Somente assim, haverá a possibilidade do surgimento de novos saberes, entre eles, saber planejar, saber organizar o currículo, saber pesquisar, estabelecer estratégias para formar grupos, para resolver problemas, relacionar-se com a comunidade, exercer atividades sócio-antropológicas.

Essas mudanças essenciais para a gestão escolar supõem uma nova cultura profissional, onde o maior desafio está na mudança de mentalidade que precisa ocorrer tanto no profissional da educação quanto na sociedade e, principalmente, nos sistemas de ensino.

A noção de qualidade precisa mudar profundamente, a competência profissional deve ser medida muito mais pela capacidade do gestor estabelecer relações com seus pares, pelo exercício da liderança profissional e pela atuação comunitária, do que na sua capacidade de “ditar regras”.

Pensar criticamente o processo da gestão escolar, a qual exige um entendimento dos aspectos sócio-econômico da sociedade capitalista em que vivemos. O gestor escolar não é apenas uma pessoa dentro de um contexto, mas, sobretudo, um indivíduo em desenvolvimento, atuante em uma comunidade com a qual precisa relacionar-se de modo dinâmico, influenciando e deixando-se influenciar.

A escola tem uma importância fundamental na gestão escolar em uma nação, mas sem a democracia em seu pleno funcionamento a escola não desenvolve de fato a educação. A gestão democrática faz à diversidade a mudança, daí a necessidade de que cada cidadão, uma vez tendo freqüentado a escola, possa ter adquirido ali uma forma racional de abordar os problemas cotidianos.

Discutir a gestão escolar democrática em meio à complexidade das mudanças sócio-culturais e econômicas do nosso tempo requer sensibilidade e paciência. Tarefa esta que exige do gestor saber dialogar com o outro e consigo mesmo. Somos desafiados constantemente a repensar os fundamentos científico-sociais norteadores da ação educacional. Para tanto, gestores e professores precisam conhecer e compreender o que fundamenta seus saberes e fazeres, adquirindo maior consciência do significado e das conseqüências de suas ações, ou seja, precisam inter-relacionar a prática e teoria de maneira consciente e contextualizada, para, então, chegar à verdadeira práxis.

Para o autor, Paro (1996, p. 149), a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social. Neste enfoque o gestor escolar torna-se, entretanto, imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global; ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a localidade deseja.

Pensar e investir no processo de desenvolvimento profissional é colocar-se em constante desafio de estudo, de busca científica, de aprofundar e ampliar saberes, de superar conflitos, em perspectivas de mudança. Todos esses aspectos constituem demandas que integram a cultura formativa dos gestores/professores e, extensivamente, favorecem todos que fazem parte da escola.

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto a prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, ter habilidades e competências para a escolha de ferramentas e técnicas que

possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

Impossível falar em qualidade de ensino sem falar de gestão escolar democrática, pois são questões que estão intimamente ligadas. A gestão escolar passou a ser um momento importante para a reflexão da prática pedagógica, da troca de experiências, assim como para novas descobertas educacionais e avaliar a relação teoria e prática no processo ensino aprendizagem. Na Gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar como atividade meio e reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana; que o Plano Político Pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva e que além da formação deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

São grandes os desafios que gestores e professores enfrentam, mas manter-se atualizado e desenvolver práticas pedagógicas eficientes, são os principais, Nóvoa afirma que “o aprender contínuo é essencial e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola, como lugar de crescimento profissional permanente” (2002, p. 23). Para o autor, a gestão escolar se dá de maneira coletiva articulando experiência docente e reflexão teórica como instrumentos contínuos de análise realizados regularmente no ambiente de trabalho.

Conforme Libâneo (2003, p. 329):

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

A questão da autonomia vem se impondo gradativamente como uma qualidade imprescindível ao exercício pleno da cidadania. Para sobreviver dignamente no mundo moderno, aponta-se para a necessidade de sujeitos críticos, criativos, participativos, dinâmicos e preocupados com seu destino social.

Está claro também que, enquanto valor, a autonomia é condição não só para a conquista da liberdade individual, mas também se impõe como condição para as sociedades manterem-se livres.

Sabemos que a atividade principal de um professor é ensinar e nesse ato contínuo ele torna-se agente capaz de desenvolver atividades que contemple a transformação da condição de vida dos seres humanos. Mas, para que sua profissão não seja desvalorizada seu saber deve ser aguçado através da continuidade de sua formação, pois na sociedade contemporânea torna-se cada vez mais necessário seu trabalho de mediador na construção da cidadania de cada educando.

A escola por ser um ambiente social, necessita promover condições para que os professores realizem seu trabalho de maneira coletiva num clima de respeito, solidariedade, apoio mútuo e tolerância para favorecer o crescimento do indivíduo no grupo, fortalecendo seu compromisso social e sua competência como educador, transformando o grupo de pessoas da escola em uma equipe, que nos seus esforços coletivos sejam capazes de buscar soluções comuns para enfrentar problemas cotidianos.

Na atualidade, não basta apenas a formação inicial, pois concluir um curso de graduação não garante exercer a profissão com qualidade e eficiência no cotidiano escolar. A necessidade da formação continuada de todos os professores da escola deverá ser elaborada através de estratégias pedagógicas coerentes com a filosofia expressa no Projeto Político-Pedagógico oportunizando aos professores o aprimoramento do conhecimento teórico e prático das atividades diárias do aluno para melhorar a aprendizagem, promovendo um ambiente favorável ao desenvolvimento intelectual, autônomo e cidadão de ambos.

A questão da autonomia vem se impondo gradativamente como uma qualidade imprescindível ao exercício pleno da cidadania. Para sobreviver dignamente no mundo moderno, aponta-se para a necessidade de sujeitos críticos, criativos, participativos, dinâmicos e preocupados com seu destino social. Está claro também que, enquanto valor, a autonomia é condição não só para a conquista da liberdade individual, mas também se impõe como condição para as sociedades manterem-se livres.

O processo da construção da autonomia passa por várias instâncias, dentre elas poderíamos destacar duas: o conhecimento e a autoconfiança. Significa que, para não ficar à deriva das opiniões alheias, o indivíduo precisa conhecer as variáveis implicadas numa decisão a ser tomada e acreditar-se capaz de tomar o rumo mais acertado. Há caminhos que indicam para o horizonte de uma proposta pedagógica para o ensino das diferentes disciplinas: proposta que contemple a busca da autonomia do indivíduo, capacitando-o para o pleno exercício de sua cidadania, tendo nos componentes curriculares um instrumento e nos professores os mediadores do processo.

Porém, conforme Piaget (1994), o conhecimento e a autoconfiança não são inatos. Logo, precisam ser aprendidos. São aprendizagens que devem dar-se por meio de todas as disciplinas e atividades escolares, pela forma estratégica como são desenvolvidas. Para tanto, é essencial e imprescindível o exercício da profissão a partir de redes de significação produzidas em consonância com a formação continuada.

Desse modo, a participação requer a autonomia dos sujeitos na decisão de formas de trabalho que atenda as necessidades comuns dos sujeitos envolvidos. Entretanto essa é uma visão um tanto quanto idealizada frente a realidade educacional em nosso país. Segundo Libâneo “a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar” (2003, p. 333). Assim, depreende-se que a participação requer um processo de entendimento das possibilidades da democracia.

Acredito que pensar a democracia no âmbito escolar não deve significar apenas a introdução de mecanismos participativos nas decisões da escola. Este processo deve ir além, permeando todas as ações e relações que se produzem nestes espaços. Isto significa encarar a democracia como um modo de vida e não apenas como regime político

A educação é um processo que se deve ligar ao mundo do trabalho e à prática social, portanto, é necessária a participação para se construir projetos voltados aos anseios da coletividade. E também se fazer política no sentido de modificar a sociedade e ser modificado por ela, para tanto é necessária visão política. As ações educativas estão permeadas das ações políticas, aqui se

compreende a importância dos gestores escolares possuírem uma formação que venha ao encontro dessa demanda, com visão estratégica de futuro.

Administrar escolas é diferente de administrar empresas e serviços de comércio, indústria, escritórios públicos ou privados e outros, pois este ato implica em formar pessoas e inteirar-se com elas e essa prática implica numa ação coletiva com profissionais de nível de formação semelhantes e genuinamente pedagógicos, diferente de uma empresa onde existem profissionais com formação em várias áreas como direito, administração, ciências contábeis, serviço social, psicologia, propaganda e *marketing*.

Para Libâneo (2003, p.315):

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos.

Essa prática, formar cidadania, despertar valores e despertar o aluno para as práticas pedagógicas de aprendizado das disciplinas que cada série ou cada curso prevêem e que envolve tanto os profissionais de cada área, quanto todos os membros docentes que atuam em sala de aula ou em setor, como a equipe diretiva de uma escola.

Organizar a escola com recursos físicos, financeiros e pedagógicos é uma ação muito complexa e precisa de uma equipe bem formada cujo conhecimento e práticas administrativas sejam adequados, pois o conjunto de pessoas que trabalham na direção de uma escola precisa ter uma visão holística da situação tanto financeira quanto administrativa e pedagógica. Pois tendo os recursos e as ações, o gestor precisa inteirar-se do fazer acontecer e como fazê-lo. Muitas vezes os gestores preocupam-se apenas com a beleza exterior da escola e deixam muito a desejar na aprendizagem do aluno e a formação de sua cidadania.

Há diretores que montam uma sala de Informática de última geração na escola, porém não permitem que o aluno use esses meios para não estragar os computadores, ou sujar o chão da sala, e sabe-se que na maioria das escolas os alunos têm muito mais conhecimentos da mídia do que seus professores, pois

estes resistem em aprender ou a escola não proporciona uma formação continuada neste sentido aos docentes, isto é um exemplo de muitos acontecimentos administrativos por profissionais que só olham para a parte física da escola e não para o intelectual de cada ser que ali se encontra e está sedento de conhecimentos.

Administrar de forma organizada priorizando as necessidades dos alunos em primeiro lugar, estendendo-se aos professores para depois olhar para a parte física da escola, significa preocupar-se, prever e por em prática o uso dos recursos materiais, financeiros e intelectuais.

Segundo Libâneo (2003, p.316):

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

Ainda nessa perspectiva Libâneo propõe outros aspectos relacionados à administração, quais sejam: “(...) reúne pessoas que interagem entre si (...)” (testa e demonstra seu próprio conhecimento) “(...) intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais.” Paro coloca a administração em dois campos: “racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo” (1996, p.20).

Pensa-se que a racionalização do trabalho depende de uma forte liderança da equipe gestiva, porém coordenar o coletivo necessita de um bom relacionamento da equipe com os demais membros da escola, isto é: alunos, professores, pais e comunidade e suas funções dentro do proposto no Regimento Escolar e no Projeto Político Pedagógico que são documentos que norteiam a administração administrativo-pedagógico-financeiro da escola e devem ser construídos por todas as representações do estabelecimento de ensino.

Conforme Libâneo (2003, p.180):

(...). A direção é o princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o

processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível.

Portanto, cabe a direção da escola realizar um trabalho conjunto, isto é, um trabalho limpo, com objetivos e propósitos concretos e práticos, visando o bem estar e o aproveitamento do aluno em primeiro lugar, pois ele é o objetivo do existir da escola. O aluno precisa de meios para aprender, desde uma cadeira confortável em uma sala arejada, um alimento saudável para o seu lanche (muitas vezes sua única refeição do dia) até um material didático adequado e um professor menos stressado que desenvolva um trabalho interativo, pois o tempo do $b+a=ba$ já passou e o professor precisa estar informado e para isso necessita ser apaixonado pelo que faz (só a paixão rompe os limites).

O trabalho da equipe diretiva vai além da sala de aula, passa pela atualização de seus professores, pois se estes estiverem atualizados, saberão interagir mais em relação ao conhecimento que o aluno trás para a sala de aula, não só relacionado com o conteúdo, mas as notícias da mídia, os esportes, os terremotos, os tsunamis, o pedaço de carne que o pai trouxe para o almoço, coisa rara em casa, e tudo o que acontece no mundo minuto a minuto.

Ser diretor de escola exige habilidades e competências diferentes das quais adquiriu como professor, isto é, matemática, português, línguas, história, diferente também de ser supervisor ou orientador escolar ou vice-diretor. Muitas vezes um ótimo vice-diretor ou um ótimo professor de ciências torna-se um péssimo diretor, dirigir uma instituição de ensino é diferente de ser professor, requer conhecimentos diferentes daqueles necessários para a prática do magistério.

Para um professor atuar como diretor é preciso entender muito de setor e principalmente manter um bom equilíbrio entre todos os setores da escola tanto o pedagógico quanto o administrativo e suas divisões, enfim, é preciso ser uma pessoa muito equilibrada e tenha conhecimentos além da sala de aula.

Muitas vezes ao ser empossado como diretor, este não tem definido o que fazer, os objetivos da escola e dedica-se a fazer compras sem saber ao menos como gastar as verbas públicas, ou então passa a cuidar do horário dos professores e funcionários tornando-se um carrasco de seus colegas, ou ainda cuida pessoalmente da disciplina dos alunos, esquecendo-se que sua função é

bem mais ampla, vai além de uma sala de aula, além da secretaria, além da cozinha e do pátio da escola.

A função de um diretor/gestor é investir no crescimento e aperfeiçoamento da escola como um todo, isto quer dizer investimento desde as instalações da escola até a formação continuada dos professores e funcionários, isto sim resulta na melhora da qualidade de ensino e garantia de uma aprendizagem mais adequada aos alunos, aumentando a procura por vagas e assim contribuindo para o aumento de verbas recebidas pela escola, isto é ser gestor.

Os gestores precisam ser profissionais competentes e, para tanto, a formação continuada deve criar novas condições de aprendizagem, que possibilitem o desenvolvimento de cidadãos autônomos, de sujeito que saiba pensar e que estabeleça relações de reciprocidade e interação, buscando na própria escola espaços de formação. “Colocar a escola como local de aprendizagem da profissão de professor significa entender que é na escola que o professor desenvolve os saberes e as competências do ensinar, mediante um processo ao mesmo tempo individual e coletivo” (LIBÂNEO, 2001, p.23).

Assim, destaca-se a escola como ambiente propício à realização permanente de aperfeiçoamento cultural, profissional e humano, pois é por meio da socialização e reflexão dos saberes e fazeres que há possibilidade de enfrentar e solucionar os desafios do dia-a-dia. Consolida-se, portanto, o desenvolvimento pessoal e a autonomia profissional mediante práticas de interação coletiva, realizadas no próprio ambiente de trabalho, visando uma atuação responsável e qualificada da profissão.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCAÇÃO

Pretendemos refletir sobre as políticas públicas por entendermos que as mesmas têm desdobramento no que tange a autonomia da escola pública, seja ela Municipal, Estadual ou Federal e isto implica nas verbas públicas que deverão ser administradas pelos gestores de cada estabelecimento de ensino.

Pensar em Políticas Públicas é pensar na participação do cidadão, ao resolver os pequenos problemas de sua rua pode reivindicar mudança em coisas maiores e mais complicadas, terá consciência de sua participação na dimensão pública do bem coletivo.

Política Pública é definida aqui como o conjunto de ações desencadeadas pelo Estado, no caso brasileiro, nas escalas federal, estadual e municipal, com vistas ao bem coletivo. Elas podem ser desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais e, como se verifica mais recentemente, com a iniciativa privada.

A reflexão sobre as Políticas Públicas para Educação Básica implica na constituição de um campo de ações que visam a formação do cidadão crítico, aquele que exige os seus direitos, e que é co-responsável pela sua comunidade, por isso mesmo sabe das necessidades vivenciadas. Souza (2006) diz que as Políticas Públicas na sua essência estão ligadas fortemente ao Estado e este determina como os recursos são usados para o benefício de seus cidadãos, onde faz uma síntese dos principais teóricos que trabalham o tema das políticas públicas relacionadas às instituições que dão a última ordem, de como o dinheiro sob forma de impostos deve ser acumulado e de como este deve ser investido, e no final fazer prestação de conta pública do dinheiro gasto em favor da sociedade.

Não basta ter somente um espaço para colocar gente, mas ser um espaço de socialização no qual a pessoa entra no ambiente e se sente acolhido independente da sua condição financeira.

As Políticas Públicas afetaram de maneira decisiva e comprometedora na organização da instituição com uma proposta séria de mudança e conservação da cultura de cada comunidade, com mudanças marcantes na elaboração da proposta de cada instituição de ensino onde a Direção, o trabalho pedagógico, os

professores, os alunos, os pais, a comunidade, todos participam e decidem sobre o Regimento e o Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino ao qual pertencem.

Entende-se também que Gestão Democrática é uma maneira de governar, liderar as práticas no caso de ensino, de uma maneira clara, limpa, e honesta em que todos os segmentos da escola passam participar na elaboração de projetos e nas práticas junto com os professores e alunos que são os mais importantes dentro de uma escola, pois a interação destes é que vai fazer a escola.

As normas e diretrizes que compõem o contexto escolar fazem parte do cenário ordenado pelas mudanças educacionais propostas pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases 9394/96) que implicou na estruturação do sistema educacional, gestão democrática com ênfase na gestão participativa que contribua para o avanço da democracia na sociedade (PARO, 2007).

A descentralização tridimensional: administrativa, financeira e pedagógica foi o marco em 1990 das políticas educacionais (OLIVEIRA, 2009). Esse marco é hoje a base que mostra o campo administrativo tanto financeiro como pedagógico nas escolas da Rede Pública do Brasil, ou seja, a LDB 9394/96 no Artigo 14 que trata da participação dos profissionais e da comunidade na elaboração do Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico que norteiam o desenvolvimento do processo democrático que contribui para o avanço das estratégias pedagógicas adequadas à realidade de cada estabelecimento educacional, bem como as necessidades financeiras e sua aplicação democrática (BRASIL, 1996).

Na administração dos serviços públicos e nos sistemas públicos de ensino a gestão democrática está sendo objeto de reflexões, indagações, bem como delineamento de normas, de artigos e de livros. O artigo 205 da Constituição de 1988 marca a educação como dever do estado e direito do cidadão, mas ficará incompleta se a prática não se efetivar na escola.

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 repassou aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino Artigo 3º, Inciso VIII. Já no Artigo 14, Incisos I e II encontramos:

I – A participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

II – Participação das comunidades escolares e local em Conselhos Escolares ou equivalente.

Portanto, a participação dos profissionais em educação, bem como das comunidades escolares nos grupos de trabalho da escola, é um direito que a escola e os gestores precisam preservar, a construção do Projeto Político Pedagógico deve ser feita com a participação de todos, preservando assim a dimensão nacional da autonomia dos sistemas de ensino e dos estabelecimentos escolares.

Nesta dimensão a Lei nº 10127/01 - Plano Nacional de Educação (PNE), Gestão e Financiamento que trata dos recursos financeiros e aplicação na educação com publicidade e transparência. O PNE obriga os sistemas de ensino a instituir Conselhos de Acompanhamento e Controle Social dos recursos destinados a educação.

Portanto, a gestão democrática como princípio da educação nacional, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um Projeto Político Pedagógico de capacidade democrática. Logo, a gestão do PPP é tarefa coletiva do Corpo Docente e garantia do padrão de qualidade da gestão escolar.

3.1 Os professores na construção do trabalho coletivo

A autonomia do professor em sala de aula se faz necessária, por ser uma *práxis* coletiva produzida a partir de relações democráticas, isto é, equipe diretiva, professores e funcionários em comum acordo construindo um Regimento, um Projeto Político Pedagógico e dentro do estabelecido nesses documentos caminham juntos dentro de suas próprias capacidades executando individualmente e coletivamente o proposto.

Para Machado (2000, p.108-109):

[...] Portanto, podemos dizer que autonomia é a possibilidade que a escola teria de estabelecer sua própria lei, ordenar-se internamente e ordenar a apresentação dos serviços educacionais. No nosso entender, a autonomia, necessariamente assenta-se na descentralização, participação dos diferentes autores educativos e fortalecimento da capacidade decisória das instâncias locais, baseando-se, pois, no comprometimento de todos com a melhoria do

ensino, na capacitação profissional, na disponibilização de recursos financeiros, em condições de trabalho adequado e em melhor distribuição/utilização dos tempos e espaços escolares.

Acredita-se que as escolas têm autonomia sim, só que, liberdade de ação assusta as pessoas, pois foram muitos anos de repressão e não é fácil gestar a coisa pública tendo que obedecer a certas normas federais ou estaduais.

Segundo o pensamento de Hora (1994) e Machado (2000) a democratização da escola corresponde a realidade do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento da competência de todos. Nas significativas ações dentro do processo de gestão educacional evidencia-se a necessidade quando a comunidade escolar pressiona as instituições para que promovam mudanças, decisões efetivas, adotando uma perspectiva política e de cidadania.

As pessoas pouco acreditam que possa dar certo, outras acham que não vale a pena e com essas idéias muitos professores não querem participar dessa construção democrática dizendo que não sabiam ou não foram avisados ou mesmo que desconhecem, para não serem responsabilizados.

Sendo a escola o encontro entre as políticas, as normas de trabalho e a prática em sala de aula, o professor deve conhecer bem o funcionamento do sistema escolar, isto é, as políticas que norteiam a educação, o rumo legal que embasa a gestão e o relacionamento entre professor/professor; professor/aluno; professor/escola/comunidade escolar, bem como conhecer a organização interna da escola como o currículo escolar, os métodos de ensino, a participação da e na comunidade, as relações entre os membros e as atividades sociais/administrativas e pedagógicas da instituição na qual trabalha.

Conforme Libâneo (2003, p. 290):

[...] Os professores, além da responsabilidade de dirigir uma classe, são membros de uma equipe de trabalho em que discutem, tomam decisões e definem formas de ação, de modo que a estrutura e os procedimentos da organização e da gestão sejam construídos conjuntamente pelos que atuam (professores, diretores, coordenadores, funcionários, alunos).

Se os professores são membros de uma equipe de trabalho, obviamente além de desenvolver conhecimentos e habilidades nos alunos, terão que procurar desenvolver valores morais e atitudes junto aos gestores identificando

necessidades e problemas no ambiente de trabalho e ajudar na procura de soluções, ao contrário seria este professor como muitos outros que encontramos nas escolas: um eterno insatisfeito e sempre com queixas do aluno, da comunidade e até do salário (sem pensar se merece o salário que ganha, se este está de acordo com seu desempenho).

Antes mesmo de pertencer a uma equipe é preciso ter em mente a identidade profissional, pois é a partir de sua definição que o trabalho dentro da escola terá sentido e responsabilidade. Para Libâneo (2001, p. 26) “[...] identidade profissional do professor/gestor, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores que definem a especificidade do trabalho de professor”. A identidade profissional é uma construção que perpassa a vida pessoal e profissional, desde a etapa de escolha da profissão, passando pela formação inicial e continuada, bem como pelos diferentes espaços institucionais onde se desenvolve a profissão.

Diante destas considerações fica claro que a identidade profissional se constrói e se aperfeiçoa durante a vida docente, uma vez que o sujeito faz parte de um processo de [re] construção e [re]significação das dimensões pessoal e profissional no contexto sociocultural.

Visando o caráter dinâmico do professor/gestor, diante das realidades macro e micro-educacionais, como e em que ele constitui sua identidade? Nas palavras de Pimenta (2000, p.19),

Uma identidade profissional se constrói, pois, a partir da significação social da profissão; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão das tradições. Mas também da reafirmação de práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. [...] Constrói-se, também, pelo significado de cada professor, enquanto ator e autor conferem à atividade docente no seu cotidiano a partir dos seus valores, de seu modo de situar-se no mundo, de sua história de vida, de suas representações, de seus saberes, de suas angústias e anseios, do sentido que tem em sua vida o ser professor. Assim como a partir de sua rede de relações com outros professores, nas escolas, nos sindicatos e em outros agrupamentos.

As colocações da autora sinalizam a construção do “ser professor” e sugerem uma formação constante para que este profissional colabore no processo emancipatório da população, avançando nas suas inter-relações com as crianças, os jovens e os adultos que passam em suas classes.

A experiência faz parte da história de vida de cada indivíduo. Neste caso, o professor/gestor construirá seu “ser professor” por meio de estudos, experiências, da convivência, da troca com outros profissionais, isto é, pela reflexão e transformação de experiências em saber.

Conforme Morin (2003, p.54):

A complexidade humana não poderia ser compreendida dissociada dos elementos que a constituem: todo desenvolvimento, verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana.

Qualquer profissional, principalmente o que deseja desenvolver um bom trabalho e construir uma carreira sólida na educação, precisa rever constantemente seus saberes adquiridos tanto na universidade quanto nos cursos de magistério ou técnicos, pois a seqüência do aprendizado desenvolve-se por meio de pesquisa, estudo e formação continuada. Saber sobre economia de mercado, informática, engenharia, medicina, a história da educação ou conceito de didática são experiências teóricas, difere de saber como se aplica a teoria que aprendeu nos seus diversos níveis ou cursos, sendo necessário, também, desenvolver experiências práticas para compreender de que maneira se ministra uma aula de Matemática ou como se segura o bisturi ao praticar um ato cirúrgico, por exemplo, afinal, um complementa o outro, pois a teoria e a prática devem caminhar juntas para que tenham êxito. Para promover o entendimento de como unir a teoria à prática é que surgiu a didática que auxilia nas questões de: Como farei isto? Qual caminho seguirei? Ou, até mesmo se refere a: De onde veio o bisturi? Para que serve a Matemática?

A educação deverá se aproximar mais dos aspectos éticos, coletivos, comunicativos, comportamentais, emocionais, todos eles necessários para se alcançar uma educação democrática dos futuros cidadãos e isso implica novos saberes, entre eles, saber planejar, saber organizar o currículo, saber pesquisar,

estabelecer estratégias para formar grupos, para resolver problemas, relacionar-se com a comunidade, exercer atividades sócio-antropológicas.

Essas mudanças essenciais para o pleno desenvolvimento da escola, supõem uma nova cultura profissional, onde o maior desafio dessa profissão está na mudança de mentalidade que precisa ocorrer tanto no profissional da educação quanto na sociedade e, principalmente, nos sistemas de ensino.

A noção de qualidade precisa mudar profundamente, a competência profissional deve ser medida muito mais pela capacidade de o docente estabelecer relações com seus alunos e seus pares, pelo exercício da liderança profissional e pela atuação comunitária, do que na sua capacidade de “passar conteúdos”.

Se a escola quer demonstrar um ensino de qualidade, deverá ter no seu quadro de recursos humanos, profissionais de qualidade. Mas esta qualidade se faz por meio de rupturas nos saberes e fazeres do professor em formação continuada, quando este [re]significa suas práticas e constrói seu próprio fazer pedagógico nas trocas de experiências e valorização docente.

Nóvoa (1997) ressalta que no processo ensino-aprendizagem, o papel do educador, sua importância e função, devem ser pauta de discussões, devendo estimular uma perspectiva crítico-reflexiva no contexto educacional, fornecendo-lhes meios de desenvolver um pensamento autônomo e que facilite dinâmicas de autoformação participativa. As instituições devem considerar as diferentes concepções de educação, bem como os diferentes níveis de alunos e até de seus docentes para que possam interpretar adequadamente os diferentes papéis que a sociedade apresenta como modelo e valores sociais que serão compartilhados e também definirem um plano adequado de trabalho visando às prioridades que nesse momento é preciso trabalhar com os alunos, seja para melhorar seu nível de frequência, ou seja, para solucionar problemas de aprendizagem e muitos outros que surgem no dia a dia escolar.

Para tanto, deve-se refletir sobre a instituição escolar, levando em conta o desenvolvimento profissional do docente, o qual precisa estar em constante [re]construção de saberes e fazeres por meio de uma prática reflexiva, com vistas à maior aproximação da teoria e da prática. Os conhecimentos adquiridos nesses espaços e tempos de formação docente dão novas formas à atuação desse

professor histórico, porque é o produto e o produtor de sua história, assim como coloca Freire (1996), somos sujeitos inseridos e não adaptados ao mundo e, desta forma, também, podemos agir nele.

A realização e a participação de formação continuada em pleno exercício da docência contribuem para, em diversos momentos, se refletir e [re]construir a identidade, tendo por base uma fundamentação teórica e a prática diária, ao mesmo tempo em que promove um [re]pensar e [re]vigorar coletivamente o próprio ambiente de trabalho fortalecendo os processos educativos.

Ao adquirir conhecimento pela pesquisa, leitura e construção de saberes, os professores já estão participando de uma gestão democrática na escola em que atuam.

Segundo Hillebrand (1997, p.29): “Partir para a elaboração própria e aprender construindo pode ser facilitado e incentivado quando o professor tem o estímulo e apoio de seus pares”. Nessa direção, trabalhar em grupo é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento profissional docente, pois o torna sujeito de sua história quando atribui novos significados ao rever sua prática, dando-lhe subsídios por meio de reflexão e troca de experiências e saberes, para enfrentar as dificuldades que se depara no exercício de sua função, fortalecendo assim uma atuação educativa mais competente e eficaz.

Os docentes irão construir uma nova maneira de administrar as relações internas da escola, sendo necessário rever os conceitos adquiridos ao longo do tempo, pelos profissionais que exercem as funções coordenadoras no sistema escolar, também reeducar o professor, o aluno e os pais em relação às responsabilidades de cada um para com a educação. Numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados: alunos, funcionários, professores e pessoal técnico pedagógico (coordenador), também são trabalhadores em educação e possuem seus interesses ligados a condição da melhoria do ensino e da aprendizagem. Estas pessoas são autênticos produtores e transformadores da educação.

As estratégias pedagógicas realizadas pelos professores tornam-nos mediadores e respeitados pelo seu conhecimento e pela metodologia por eles adequada a cada aluno, a cada turma para fazer-se entender. Em pleno século XXI, a população sofre misérias como a fome, as necessidades afetivas,

problemas sociais, drogas, falta de interesse dos pais, doenças e muito mais, diante de uma turma com todas essas características está o professor.

Como agir em tempos modernos, sem autoritarismo, sem ser o dono da verdade, mediando e procurando transformar mentes doentes, cheias de revoltas e vícios em pessoas que buscam cidadania? O grande desafio do professor hoje é a mediação, a troca, a negociação, porém isto só acontece quando o professor detém o conhecimento não só de sua disciplina, mas de tudo o que acontece diariamente no ambiente escolar.

Para que o professor possa agir como mediador, a escola deve ser democrática e principalmente o gestor deve agir com democracia e criar condições para que os professores tenham autonomia em sala de aula e fora desta, assim seu trabalho será reconhecido e respeitado e a cidadania acontece.

Neste sentido, percebe-se que as instituições formadoras possuem função primordial na melhoria da qualidade do ensino, pois a formação inicial dos profissionais de educação é imprescindível para a admissão e o exercício de suas funções, porém não se completa com a aquisição do diploma de graduação; é necessário dar continuidade ao processo de formação visando constante aperfeiçoamento, no sentido de propiciar ao professor repensar sua formação e atuação.

Para Abreu “se a formação inicial é uma exigência legal, a formação continuada do profissional da educação é uma necessidade e um direito garantido pela LDB, para que se tenha uma educação de qualidade” (2001, p.101). Em tempos atuais, para desenvolver a profissão docente, somente é possível se o sujeito tiver diploma que comprove seus conhecimentos e habilidades para desenvolver tal atividade, não mais se admitindo pessoa leiga ou despreparada para o exercício profissional na educação.

Demo (2004) salienta que a formação continuada do professor está intimamente atrelada à melhoria da educação. Torna-se primordial uma formação inicial adequada e atualização permanentemente para que se possa resgatar o professor e, conseqüentemente, a educação básica.

As colocações dos autores sinalizam a importância não apenas dos gestores, mas principalmente, de uma formação continuada dentro da gestão

escolar, pois deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e para a democratização.

Neste sentido, a bagagem de conhecimentos do gestor acerca de sua área de formação e atuação é essencial, bem como sua capacidade de transmiti-los, e para tanto, é necessário tomar consciência do seu desempenho e encontrar, por meio da formação continuada, os caminhos para a qualificação da sua atuação gestora.

Para que haja negociação dos professores/gestores com seus alunos nos critérios de conduta, disciplina, avaliação e tudo o mais, a escola deve ser democrática e criar condições de autonomia do professor em sala de aula, oportunizando condições para que o professor também tenha sua formação continuada a partir das necessidades do aluno, colaborando assim para o desenvolvimento de ambos.

Para Campos (2007, p.18):

A escola do futuro se faz hoje. Num mundo globalizado, em permanente mudança, contextualizando-a como instituição estratégica, com uma identidade, desenvolvendo-se como projeto coletivo, de atores e sujeitos: uma comunidade de aprendizagem. Os desafios diante das pressões do neoliberalismo são imensos, mas a escola como instituição emancipadora deve-se afirmar como espaço de rebeldia.

Organizar de acordo com as necessidades, a formação permanente dos docentes, independente de outras formações que estes estejam praticando, se houver problemas de aprendizagem, caberá à gestão decidir quais os meios de formação os professores deverão receber para amenizar estes problemas, visto que o objetivo maior de uma escola é a aprendizagem de seus alunos, senão não teria porque existir escola.

Para Libâneo, “uma formação permanente, que se prolonga por toda vida, torna-se crucial numa profissão que lida com saberes e com a formação humana (...)” (2001, p.189). Neste sentido, aperfeiçoar a formação no ambiente de trabalho, focando o desenvolvimento pessoal e profissional é prioridade para o pleno exercício da profissão docente e fator decisivo na qualificação da educação.

A colaboração e a autonomia caminham juntas, pois uma é resultado da outra, para que a autonomia seja construída é preciso que todos os membros de um sistema, neste caso de uma escola, estejam unidos, pensando juntos,

articulando idéias, olhando para o mesmo ponto, para que seja construído um projeto coletivo de trabalho, onde estejam citados todos os anseios da comunidade escolar e a maneira que irão ser resolvidos de acordo com suas prioridades, mantendo a autonomia da escola.

O professor necessita renovar seus conhecimentos, isto porque os meios de comunicação evoluem muito rápidos e os alunos, em sua maioria, de uma maneira ou de outra, tem acesso às notícias e o professor, muitas vezes, está alheio aos últimos acontecimentos. É primordial uma qualificação diária para que se possa identificar e compreender os conflitos e buscar soluções de maneira coletiva, visando o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretender uma educação de qualidade é, antes de tudo, pensar no processo de qualificação da formação dos sujeitos que produzem diariamente o conhecimento e gestão da escola. Em especial, o professor, no sentido de potencializar o exercício da docência como tarefa consciente, responsável e emancipadora. Para isso, é preciso investimento concreto e de qualidade na formação continuada de professores e gestores.

Partindo dessa premissa, esse trabalho, buscou enfatizar a repercussão positiva que todo o processo de pensar, construir, implementar e, principalmente, vivenciar a gestão democrática da escola, traz para o desenvolvimento pessoal, profissional e coletivo dos professores.

Diante do que foi exposto neste trabalho, é importante reafirmar e refletir sobre a formação continuada e sua contribuição para a constituição da identidade profissional do professor, bem como suas implicações na qualidade das práticas gestoras, em especial na escola.

Esta pesquisa permitiu afirmar que o êxito do processo educacional depende da qualificação e comprometimento com valores humanos e sociais reconhecidos em todos seus segmentos. Porém, se docentes e gestores não são qualificados, todo o processo educacional está comprometido.

Acredita-se ter alcançado o objetivo, através desta pesquisa, que era o de discutir e compreender as possibilidades com as quais a gestão escolar contribui para a educação, ampliando o processo de ensino-aprendizagem, considerando o papel do aluno, professor, gestor e toda comunidade escolar agregando como ferramenta a Lei, o conhecimento da coisa pública e a vontade de administrar com humildade, conhecimento, segurança e habilidades para construir conhecimento e descobrir cidadania.

Buscou-se refletir a presença do modelo de gestão escolar, para um melhor direcionamento das ações pedagógicas na perspectiva de uma formação democrática e identificar a função do gestor escolar frente ao processo de planejar coletivamente em busca da gestão democrática; buscar entender através

de leituras e pesquisas, o tratamento dado pelos teóricos sobre a questão da gestão democrática nas escolas públicas, bem como o papel democrático do professor e sua autonomia.

Pensar a gestão escolar democrática a partir das novas concepções reafirmadas pelas Políticas Públicas para Educação Básica, reconhecer a importância da utilização de metodologias na sua formação do ser humano. A gestão escolar compromete toda a imagem da educação pública, pois sua atuação redundante no produto final que é o ensino de qualidade. Falar em escola democrática antecipando a gestão necessita basicamente da concretização dos seguintes princípios, igualdade de acesso e permanência na escola, igualdade de participação e de oportunidades de vida. A efetivação dessas condições básicas só é possível se o sistema de ensino for capaz de oferecer a todos uma formação de igual valor enquanto preparação para seu futuro.

A escola precisa acreditar na potencialidade da ação coletiva, abrindo espaços democráticos para a construção de um projeto educacional que viabilize alternativas as mudanças necessárias, resistindo à subordinação e exclusões que sustenta nosso cenário atual. Cabe ampliar o conhecimento sobre a relevância desse princípio às associações docentes dos sistemas de ensino, assim será possível avançar a educação escolar como uma instituição republicana aberta à representatividade e à participação.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de; MOURA, Esmeralda; MACHADO, Maria A. de M. (orgs). **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores de escola? Módulo VIII. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.

CASTRO, Marta Luz S.; VERLE, Flávia. Estado do Conhecimento em Administração da Educação: Uma análise dos artigos publicados em periódicos nacionais 1982-2000. In.: **Ensaio**: avaliação de políticas públicas educacionais. Rio de Janeiro: out./dez 2004. p. 1045-1064,v.12, n.45.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Saberes docentes e autonomia dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

DEMO, Pedro. **Professor do futuro e reconstrução do conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 1994.

HILLEBRAND, Vicente. **Grupos de estudo – contribuições na atuação pedagógica**. Porto Alegre: SE/CECIRS, 1997.

LIBÂNEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi. São Paulo: Cortez, 2003.

MACHADO, Lourdes Marcelino (coordenadora). MAIA, Graziela Zambão Abdian (organizadora). **Administração e Supervisão Escolar**: Questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF. UNESCO, 2003.

NÓVOA, Antônio (coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1997.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica**: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTr. 2000.

OLIVEIRA, D. A. **Política educacional e regulação no contexto latino-americano**: Argentina, Brasil e Chile. Linhas Críticas, v. 15, nº28, p. 45-62, jan./jun. 2009.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (organizadora). **Gestão Educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PIAGET, Jean. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus, 1994.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vítor Henrique. **Administração Escolar.**, Ed. Cortez, 1996.

PARO, V. H. A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB**. 3ª ed. São Paulo: Xamã, 2007.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. IN Sociologias nº 16. Junho/dezembro 2006, p. 20-45.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 6 ed., São Paulo: Cortez, 1994.