**AS PRÁTICAS DE GESTÃO E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO CONTEXTO EDUCACIONAL**

**MARIALÚCIA SOUSA RODRIGUES**

**RESUMO**

O texto discute o caminho percorrido pela educação para se chegar a Gestão Democrática tendo como abordagem, o conhecimento do gestor dentro de diferentes contextos históricos. Em cada momento apontam-se estratégias que contribuíram e que continuam influenciando para a conquista da Gestão Democrática na administração escolar através de um trabalho significativo e participativo na vida da Escola. Este trabalho tem como ponto fundamental, estimular cada vez mais a conquista da autonomia nas escolas para efetivação da Gestão Democrática como a participação efetiva e eficaz dos diferentes segmentos, motivação, Conselho escolar, Projeto Político Pedagógico, descentralização de poder, participação em programas do governo, distribuição de tarefas, envolvimento da comunidade escolar para que contribuam para o desenvolvimento da educação. A educação preocupa-se na formação do aluno no sentido de conquistar a autonomia no pensar e no agir. Sendo assim, faz-se necessário que a escola apresente sempre uma avaliação do trabalho do gestor para efetivação de uma gestão onde todos os segmentos têm voz na participação da gestão da escola.

**Palavras-chaves:** Práticas de gestão, motivação e gestão democrática.

ABSTRACT

The text discusses the path of education for reaching Democratic Management having as approach, knowledge manager within different historical contexts. At each time point up strategies that have contributed and continue to influence the achievement of democratic management in school administration through a meaningful and participatory work in the school life. This work is fundamental point, increasingly stimulating the achievement of autonomy in schools for realization of democratic management as the effective and efficient participation of different segments, motivation, school board, Pedagogical Policy Project, decentralization of power, participation in government programs, distribution of tasks, involvement of the school community to contribute to the development of education. Education is concerned with the education of the student in order to gain autonomy in thought and action. Therefore, it is necessary that the school always present an evaluation of the effectiveness manager for a management job where all segments have a voice in school management participation.

Keywords: management practices, motivation and democratic management.

**INTRODUÇÃO**

Opapel da gestão educacional da escola pública no mundo contemporâneo foi o tema que escolhi para verificar a compreensão da função do gestor escolar, assim como, fazer um estudo prévio sobre a evolução teórica e prática da figura do diretor no âmbito educacional, responder as seguintes questões que norteiam este trabalho como: Quem é o gestor Escolar? Qual o perfil desejado do gestor? Reflexão sobre a evolução desse Profissional no campo de atuação? As características do líder, estratégias e as práticas? Como se dá as formas de gestão na escola?

 A gestão educacional hoje tem suscitado polêmica nos meios educacionais embora autores conceituados mostrem a adequação do conceito às diversas realidades organizacionais e a sua utilização frente aos desafios enfrentados. Neste contexto, o gestor escolar tem suma importância para instituição, sociedade e comunidade, uma vez que está no comando de uma proposta educativa que envolve uma concepção de homem onde a aprendizagem precisa ser o foco dessa proposta. Por tanto, faz necessário uma reflexão da função desse profissional e sua importância para execução dos objetivos educacionais almejados pela escola.

 Esse trabalho buscou verificar esses desafios e refletir sobre as práticas concretas no cotidiano escolar. Assim como, a necessidade de melhor entendimento-reflexivo para compreensão do que vem a ser Gestão Educacional no bojo da historicidade.

Esse artigo ganhou importância também pela necessidade de compreensão numa contextualização histórica, política, social e cultural as práticas da Administração Escolar brasileira, para de fato indicar caminhos, rumos, direção para proporcionar as crianças brasileiras uma educação de qualidade, uma vez que a educação é direito de todos e para todos e garantia de igualdade e acesso a todos.

 Nessa perspectiva, o mais importante na gestão é a busca inesgotável de um fim educativo, a escola não pode ser dominadora, autoritária e garantir o sucesso no processo ensino aprendizagem, ninguém se torna cidadão de bem se a proposta da escola não for de transformação e construção humana. Assim, um enfoque na especificidade da organização escolar e a ressignificação da Gestão Escolar, conceituando a Gestão Democrática e percebermos a necessidade de um novo tipo de líder para escola na contempôreidade, um perfil de líder desejado para a escola como espaço de aprendizagem para toda a comunidade escolar. Objetivando Identificar as funções básicas da gestão escolar e os desafios para os profissionais envolvidos, apontar princípios, pistas de ação e sugestões para práticas de gestão escolar relevante e significativa, refletir sobre a Administração Escolar dentro de uma contextualização histórica e identificar aspectos indispensáveis do perfil do gestor escolar.

**AS ORIGENS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

Historicizar, a fim de contextualizar, para uma melhor compreensão do surgimento e da evolução da Gestão da Educação. “O conhecimento histórico traz a clareza necessária para a competência do administrador [...] a maioria das inferências, diretrizes políticas [...] para intervir na realidade acabam por não alterá-la ou alterá-la superficialmente [...]” (WITTMANN, 1993, p. 48-49).

Segundo o Dicionário Aurélio, administração “é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. A palavra administração vem do latim ad (direção, tendências para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos (CHIAVENATO, 2000, p. 6 e 7 ).

Martins (1994, p. 22) define a administração como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informações, visando à realização de objetivos”.

Observando os conceitos acima, notamos que termos como controle, produtividade e eficiência, característicos do modo de produção capitalista, estão presentes neles. No entanto, a administração enquanto atividade essencialmente humana precede à organização da sociedade sob a ótica capitalista.

Nesse sentido, Paro (1999, p. 18), ao discutir o conceito de administração abstraído dos determinantes sociais, a define como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Assim, tanto os princípios quanto a função da administração estão diretamente relacionados aos fins e à natureza da organização em uma dada realidade social.

De acordo com o material didático, no contexto educacional gestão é considerada um processo democrático para construir um caminho real na melhoria da qualidade de ensino, que deve ser construída na colaboração e fundada em uma verdadeira federação de esforços coletivos e participativos.

Houve épocas em que o gestor (diretor) desenvolvia uma tarefa bastante rudimentar o de zelar pelo bom funcionamento da escola, hoje a realidade é outra. O tempo urge a Escola não pode continuar alienada, não pode continuar caduca e desinteressante não só o professor precisa reciclar sua prática pedagógica, mas todos os que formam o processo educacional assumindo uma postura condizente com a atualidade deste novo século que nos remete a uma realidade social seletiva onde a educação é o elemento de maior valor. A gestão escolar é formada pelo diretor de escola, coordenador, assessor e orientador pedagógico, orientador e supervisor educacional, o professor que tem a função de gestor de sala de aula e também todos os funcionários de uma escola. Para que a gestão funcione de forma participativa, democrática e educativa, todas as atividades referentes ao processo de ensino/aprendizagem inclusive as avaliações devem ser planejadas de forma coletiva.
Embasados nos quatro pilares da Educação SER, FAZER, CONHECER E CONVIVER. A LDB 9394/96 apresenta cinco eixos importantes que devem nortear o trabalho dos gestores, são eles:

Flexibilidade, Autonomia, Responsabilidade, Planejamento e Participação. Espera-se que os atuais gestores devem desempenhar suas funções com o objetivo de oferecer um trabalho de qualidade em prol da melhoria da educação nas instituições onde trabalham contribuindo assim para uma mudança no panorama educacional do país.

O grande avanço das ciências e das tecnologias provocou mudanças profundas na sociedade com reflexo na vida pessoal e nas organizações. Tornou-se evidente a relatividade e a provisoriedade do conhecimento, exigindo atualização constante. O conhecimento é a questão central e a sua apropriação depende de um processo de busca incessante, facilitado pelo fato de as informações estarem disponíveis em toda parte, embora seja preciso saber onde e como obtê-las e selecioná-las. Dessa forma a função transmissora deixa de ser exclusiva e peculiar da escola, exigindo que ela atue em outro nível, ela deve garantir, portanto, a produção de um conhecimento mais elaborado que utilize todas as experiências adquiridas, para tanto, é importante criar ambientes de aprendizagem instigadores que corroborem para o processo de elaboração e reconstrução das experiências propiciando o desenvolvimento da capacidade de continuar aprendendo por si mesmo.

Sabe-se, portanto, que as escolas públicas vêm passando por momentos difíceis quanto ao cumprimento do seu papel de agência de transformação e democratização social, deixando assim de atingir o objetivo para o qual a mesma foi criada. Sendo assim, cabe à Escola resgatar sua função social e política, fornecendo elementos importantes para que atuem como agente de mudança da realidade social na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

O maior desafio para a Educação neste século é a mobilização dos profissionais da educação para que haja interatividade com a família e toda comunidade com o intuito de fazer uma educação interativa.

É necessário que os gestores adquiram um novo perfil já que normas muito rígidas ou demasiadas são obstáculos para uma adaptação da escola a novas situações como exige o mundo atual. As atitudes e ações dos gestores devem perpassar por todas as situações e contar com o mínimo de tempo para resolução de problemas existentes, pois o gestor vem assumindo uma importância muito grande, mesmo nessa situação as tarefas e responsabilidades devem ser descentralizadas, as atribuições devem ser redefinidas para que não ocorram choques de competências.

Nesse sentido Paro (2001 p.14), mas se a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável então de nada adianta.

Realmente de nada adianta a necessidade de gestão veio para quebrar com essa visão de administração autoritária para acompanharmos as reformas nesse contexto e não deixar que grupos dominantes continuem fazendo engolir certas atitudes que o mantém no poder.

 **BASES HISTÓRICAS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR**

Do ponto de vista teórico, emerge uma perspectiva revolucionária em uma lógica teórica metodológica. Emerge uma concepção de administração da educação que supera as visões gerenciais. Supera a visão tradicional de uma teoria de administração aplicável todo e qualquer campo de organização humana. Além disso, supera a perspectiva de uma concepção de administração especifica determinada pela educação, como objeto de administração.

 Durante muito tempo, via-se a educação como campo de aplicação das teorias e técnicas da teoria geral de administração. A gestão da educação era apenas mais um campo de gerencia, aplicando as regras gerais de planejamento, gerenciamento e avaliação. A própria formação na habilitação em administração escolar tinha como base teórica a Teoria Geral de administração aplicada a educação “e como conteúdo complementares aspectos considerados válidos para a administração de empresas. Esta perspectiva teórica passou por vários paradigmas, enfoques ou ênfases teóricas. Por exemplo, iniciou com a utilização das teorias tidas como clássicas, a ciência Administrativa e a Administração Cientifica de Taylor e Fayol; passou pela teoria das relações humanas de Elton Mayo, pela teoria geral dos sistema; apoiou-se nas teorias de desenvolvimento organizacional e administração por objeto, entre outras. Acabou por desembocar na teoria da qualidade total.

 A especificidade da prática social da educação demandou uma teoria de administração da educação pertinente e relevante para gerir a intervenção educativa. A impertinência das praticas de gestão escolar fundada nesses princípios e teorias, paradigmas e modelos acabou por exigir um repensar da teoria. A gerência de empresas, embora tenha aspectos parecidos, como lidar com gente, definir e garantir a consecução de objetivos, proporcionarem meios para o funcionamento, etc., é totalmente diferente da gestão escolar.

 A gestão escolar visa a formar pessoas. Para formá-las, a escola precisa oferecer oportunidades para que as pessoas se emancipem, construam sua liberdade e responsabilidade. Portanto, a gestão escolar que tem como principal função garantir a emancipação das pessoas opõe-se a uma gerencia que na forma capitalista de produção, exigem a exploração das pessoas.

 A necessidade de construir uma base sólida para uma prática de gestão escolar que fundasse a gestão da formação humana levou a uma nova base teórica, mais fiel a prática social da educação. Essa visão procurou ter como ponto de partida, como origem, e como ponto de chegada, como destino, a prática concreta da mediação pedagógica. Entretanto, apesar da atenção a especificidade da educação este aporte teórico mantinha o caráter heterogestionário, herdada da teoria geral de administração capitalista.

Para pensarmos em práticas de gestão escolar, é da mais alta importância reconhecer que exercício da sua gestão em nível institucional é intrínseco da própria prática social da educação. Portanto em educação não há lugar para gerencia ou comando, a partir de fora do trabalho pedagógico. A coordenação da prática educativa, seu direcionamento, programação e avaliação constituem aspectos internos do próprio movimento educativo.

 A relevância social é o impacto e sentido do que a educação faz no contexto social, político, econômico e cultural. Esta é a dimensão sócio-política da educação e responde à questão mais importante: Para que (quem) educar. O projeto político pedagógico deve ser uma proposta educativa integrada e integrante, dando sentido a tudo o que se faz na escola e responde à questão: o que fazer na escola.

 A gestão da escola, como coordenação de um processo compartilhado, é expressão e impulso da prática educativa é uma tarefa de todos os agentes educativos da escola. E a construção compartilhada de um projeto político pedagógico demanda ação e competência especifica. Isto significa um conjunto de aptidões, de conhecimentos de atitudes necessárias para garantia da função social da educação.

 **AS FUNÇÕES BÁSICAS DA GESTÃO ESCOLAR**

A gestão escolar tem uma razão de ser a elaboração, a execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Cada escola tem uma proposta educativa, que norteia e dá sentido ao que nela se faz. Para coordenar a elaboração, execução e avaliação dessa proposta as funções substantivas são:

1. A função sócio-política;
2. A função pedagógica;

A função sócio-política está à pertinência e relevância do que se faz na escola.

Diz respeito à aprendizagem significativa. A escola não é um lugar para ocupar as crianças, adolescentes e jovens com qualquer prática. Nela devem ser oferecidas as oportunidades educacionais necessárias para que o educando tenha a educação básica. O significo social, político, e histórico da aprendizagem é que faz com que a proposta educativa da escola seja um projeto político, além de pedagógico.

A função pedagógica diz respeito ao conjunto. Uma proposta educativa deve ser integral, integrada e integrante. Não se trata de uniformidade. É como uma orquestra, cada ato pedagógico tem sua especificidade e tem que ser excelente naquilo que lhe cabe, para que o conjunto seja prazeroso e tenha sentido. Essa integração é como se fosse o “DNA” da escola. Dá sentido á tudo que nela se faz, desde o documento do Projeto Político pedagógico, os planos de aula, a relação professor-aluno e até, a palavra e sorriso do professor.

A esse respeito Wittmann afirma:

No cumprimento de suas funções, a gestão escolar tem três aspectos inalienáveis inter-relacionados: a competência técnica; a liderança na comunidade; e o compromisso público-político. ( Wittmann, 2006. P.24).

1. A gestão escolar demanda competências especificas. Há conhecimentos, aptidões cognitivas e aptidões atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar. Portanto, para gerir a escola há necessidade de formação especifica. O compartilhamento da gestão exige que todos os agentes da escola tenham alguns conhecimentos sobre gestão escolar. Quem não sabe só tem uma saída: fazer o que os outros mandam.
2. A gestão escolar exige liderança na comunidade. A gestão da escola, intrínseca á pratica pedagógico-didática, é a expressão e o impulso de todo movimento da escola. Seu exercício indica liderança, representatividade e respeito dos parceiros da comunidade escolar e comunidade externa.
3. A gestão escolar tem um compromisso público educativo. A gestão escolar é a primeira instância da administração pública da educação. Na escola é que a educação de fato acontece. Portanto a escola é a instância mais decisiva da gestão pública da educação. Nela se executam e nela se coordena as práticas que concretizam o programa de educação, da sociedade e do estado.

Portanto as três competências se relacionam de tal forma que densa e dá sentido a gestão escolar. Como se pode perceber, o texto gira em torno de gestão escolar. A gestão aqui foi entendida no sentido amplo, não apenas como gestão do processo administrativo, mas como gestão de processo político pedagógico, envolvendo os diversos momentos de participação e de estruturação da unidade escolar.

Importa que nos debrucemos sobre a educação e sua gestão para conhecê-las como elas são. Isso implica, em primeiro lugar, ultrapassar as aparências para encontrar sua raiz, isto é, detectar ou desvelar as múltiplas determinações [...] que acabam por determinar sua aparência, o jeito como as percebemos [...] somente o conhecimento da gestão como de fato ela é [...] fundamenta decisões que podem alterá-la. (WITTMANN, 1993, p. 49-50)

Assim, pode se compreender, pela contextualização histórica, social, política e cultural, o percurso da Administração Escolar brasileira ao entendimento da atual conjuntura para de fato, poder intervir na realidade e proporcionar aos brasileiros uma escola de qualidade por meio da gestão escolar.

Cabe ressaltar, no intuito de abrir possibilidades de reflexão, para escolha da administração a ser feita, sob qual modelo de gestão irá pautar o seu trabalho, a diferenciação das concepções de administração.

Há a visão e conceituação de administração como, simplesmente, o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiro se informacionais, com vistas à realização e alcance dos objetivos empresariais. A Administração Escolar que se pautou nessa concepção, apenas transferindo-a e desconsiderando a especificidade da organização escolar e o seu fim último, a formação humana, ignora os objetivos educacionais em função de racionalização de recursos, vendo, aí, inclusive o homem, sujeito e objeto do processo ensino aprendizagem, como recurso (igual aos demais) material, financeiro, entre outros.

Numa outra visão de administração, especialmente apregoada por Vítor Paro, e outros presta-se, principalmente, à transformação social. Utiliza-se, sim, de métodos e técnicas da administração, mas há a contemplação e a vinculação orgânica, segundo Paro (2000, p.152), entre os objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar, assim como entre o técnico e o político na formulação de uma nova teoria da Administração Escolar. Conclui-se, então, que a especificidade da Administração Escolar está calcada na sua fundamentação em objetivos educacionais, ao atendimento dos interesses da população, no seu todo, e que se dê a relevância à especificidade do processo pedagógico, fruto e por determinação dos objetivos educacionais traçados.

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam, [...], a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar. (PARO, 2000, p.151-152).

Dessa forma, a escola, como local de formação de profissionais criativos, críticos, reflexivos é uns instrumentos sociais de contraposição ás formas autoritárias que permanecem na educação, ao longo da história educacional brasileira. É uma escola que procura alternativas para poder não apenas sobreviver, mas resistir e lutar contra o emaranhado de contradições e negações existentes no contexto atual e defender a prioridade de que educação deve ser alvo.

A ação do diretor na maioria das vezes não exerce de competências que diz necessária para o exercício de suas funções que citamos acima no texto. Na maioria das vezes retrógrada, autoritária e centralizadora, não propõe trazer para o espaço escolar elementos que perpassam, explicitam e questionam os mais variados aspectos das instâncias sociais. Assim também, a não considerar o relacionamento humano, os conhecimentos, os valores e as visões dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

O diretor de escola, por comodismo, ou por falta de formação, permanece enclausurado nessa postura, ficando reduzido a um mero executor de tarefas rotineiras, o que resulta em condutas de domesticação impostas a partir de técnicas de treinamento.

Em decorrência disso, o diretor exerce seu papel de chefia e dominação, utilizando as normas estabelecidas, as tradições mais ou menos solidificadas. Numa prática construída individualmente e sem vínculos, as relações são pautadas por meio de instrumentos de poder e por condutas verticalizadas, promovendo, como conseqüências, a desigualdade e a discriminação. Administrar passa a ser sinônimo de treinar, adestrar pessoas, para que nada ameace o “bom” funcionamento da organização escolar.

Para tanto, há de ter uma esperança por parte do gestor e lutar contra essa prática, visto que a escola deve ser entendida como uma organização socialmente construída.

Portanto a gestão escolar pautada na participação e envolvimento de todos pode transformar numa iniciativa concreta de Gestão Democrática para o avanço da qualidade do trabalho pedagógico.

**GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PRINCÍPIO PRÁTICO DA ESCOLA PÚBLICA**

Na década de 1980, aos movimentos revolucionários e reivindicatórios para a necessária participação da população em todas as instâncias, surgindo, pela primeira vez na legislação brasileira, como princípio da educação nacional – a Gestão Democrática *–* na Constituição Federal de 1988.

**3.1 DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO**

**SEÇÃO I**

**DA EDUCAÇÃO**

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

Em decorrência, a LDB repete o texto constitucional:

Art. 3.º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII – gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Sem entrar no mérito e discussão dos meandros que originaram os textos legais, inclusive iguais, sem avanços, restringe a obrigatoriedade da Gestão Democrática ao ensino público, por que não à iniciativa privada? Qual sociedade se deseja construir? Democrática? A regra, então, deve ser geral.

Voltamos à questão inicial: concepção de homem, de sociedade e de educação.

Assim, neste trabalho, como provocadora e mediadora da apropriação e construção do conhecimento, para uma atuação significativa na educação e na sociedade, vou conduzi-lo respaldada no nosso entendimento de Gestão Democrática: forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Ainda, para sair do âmbito da instituição escolar e ver a Gestão Democrática de forma mais abrangente, recorremos à Professora Naura Carapeto Ferreira, com duas felizes citações:

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA *apud* FERREIRA, 2000, p. 305)

Gestão e administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam e desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVANI, 1980, p. 120), que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. (FERREIRA, 2000, p. 306-)

Nessa direção, hoje novas formas de se organizar o trabalho pedagógico da escola têm sido experimentadas, apontando para um horizonte de democratização do espaço escolar.

Em muitos locais, tem-se procurado implementar um processo democrático de gestão, valorizando e incentivando as iniciativas das unidades escolares, no que se refere à democratização do espaço escolar. Destacam-se, nesse processo, entre outras, a criação e a implementação de:

• Projeto Político-Pedagógico

• Conselho escolar

• Conselho de classe

• Grêmio estudantil

• Associação de pais e mestres

Nessas novas formas de organização do trabalho escolar, tem havido um esforço conjunto para que seja valorizada a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar (diretor, coordenador, professores, pais, estudantes, funcionários e os demais interessados na escola), principalmente por meio da construção e da efetivação do Projeto Político-Pedagógico e da consolidação de conselhos escolares, objetivando:

• A formação crítica e política de seus alunos e de sua comunidade;

• O envolvimento e a participação da comunidade no processo decisório da escola;

• O desenvolvimento de ações colegiadas, visando à democratização do espaço escolar;

• O fortalecimento da unidade escolar;

 Atualmente, há um movimento direcionado à busca de processos de democratização e de graus progressivos de autonomia das unidades.

Em unidades escolares onde há uma prática diferenciada quanto à organização do trabalho na escola, os níveis de interação se efetivam por meio do trabalho organizado de forma colegiada, contando com a participação de toda a comunidade escolar nos processos de decisão e na construção e implementação dos projetos educativos.

Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva, com a estrutura de equipe gestora e a criação e a atuação dos conselhos escolares, tem-se mostrado um dos caminhos para se avançar na democratização da gestão escolar. Nessa direção, definir claramente as atribuições e o papel político da equipe gestora e do conselho escolar é fundamental. De igual modo, é necessário destacar as atribuições comuns das duas instâncias e suas formas de articulação político-pedagógica.

O conselho numa política mais ampla da gestão escolar parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [...]. Uma solução que se poderia imaginar para essa questão é a de dotar o conselho de escola de funções diretivas, semelhantes às que tem hoje o diretor. Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio conselho, em co-responsabilidade com o diretor, que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, na condição de entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. Supõe-se que, assim, o dirigente da escola (o conselho) detenha maior legitimidade e maior força política, posto que represente todos os setores da escola. Seu poder de barganha e sua capacidade depressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam, também, superiores aos do diretor isolado.

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do conselho escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola.

Nesse processo, o conhecimento e o redimensionamento da legislação, visando a garantir reais possibilidades de participação e organização colegiada, são fundamentais para a garantia da democratização das relações e do poder na unidade escolar. Por outro lado, fortalecer instâncias de participação, como o conselho escolar, buscando formas de ampliara participação ativa de professores, coordenadores, orientadores educacionais, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local, é muito importante para a efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades desconstrução de uma nova cultura escolar.

Nesses termos “administração da educação” ou “gestão da educação” tem sido utilizada na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. “Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (Bordignon; Gracindo, 2004, p.147). A gestão, se entendida como processo político administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar.

No seu âmbito mais amplo, são questões que buscam apreender a função social dos diversos processos educativos na produção e reprodução das relações sociais. No plano mais específico, tratam das relações entre a estrutura econômico-social, o processo de produção, as mudanças tecnológicas, o processo e divisão do trabalho, produção e reprodução da força de trabalho e os processos educativos ou de formação humana.

Além da reprodução, numa escala ampliada, das múltiplas habilidades sem as quais a atividade produtiva não poderia se realizada, o complexo sistema educacional da sociedade é também responsável pela produção e reprodução da estrutura de valores dentro da qual os indivíduos definem seus próprios objetivos e fins específicos. As relações sociais de produção capitalistas não se perpetuam automaticamente. (Mészáros, 1981, p. 260)

Na perspectiva das classes dominantes, historicamente, a educação dos diferentes grupos sociais de trabalhadores deve dar-se a fim de habilitá-los técnica, social e ideologicamente pra o trabalho. Trata-se de subordinar a função social da educação de forma controlada para responder às demandas do capital.

(FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a crise do capitalismo real. 4 ed. São Paulo: 2000, p. 26).

Na perspectiva dos grupos sociais que constituem, especialmente, a classe trabalhadora, a educação é, antes de qualquer coisa, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais. (Gryzybowski, 1986, p. 41-2)

(FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e a crise do capitalismo real. 4ª ed. São Paulo:

(2000, p. 26).

A Gestão Democrática da educação é cada vez mais exigida para que a escola cumpra sua função educativa. O crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico no qual a educação se realiza.

Em resumo, a exigência do caráter democrático da gestão escolar decorre de três fatores:

Da especificidade da educação escolar;

Do atual estágio do contexto histórico, especialmente:

1. Da nova configuração do mundo do trabalho
2. Da nova base das relações na sociedade do conhecimento;
3. Do próprio trabalho pedagógico;

O caráter democrático da gestão escolar decorre do próprio sentido e razão de ser da escola. A função da escola, básica de qualidade a todos os cidadãos, não se realiza sem que haja um trabalho compartilhado e, portanto, uma gestão democrática. A escola é um espaço social especializado na formação humana. Esta formação implica,na sua essencialidade, respeito á diferença, autonomia e partilha na construção humana.

Quanto às formas mais conhecidas de gestão, acredito que a administração não é válida, já que nela se estabelece uma relação dominadora x dominado, uma hierarquização totalmente vertical. Ela não pode ser aplicada no espaço escolar, já uma instituição de ensino requer a participação de todos no processo educativo.

A meu ver, deve se iniciar um processo de co-gestão, onde há um líder no processo de condução das ações, sendo que esse líder é flexível e toma decisões a partir de discussões e reflexões com todos os envolvidos no processo, escutando o ponto de vista de cada um. Com o exercício da co-gestão, o ideal seria se chegar, naturalmente, a uma autogestão, na qual os indivíduos da instituição não agem para obedecer alguma autoridade, mas por convicção de que o que estão fazendo é o melhor para o bem comum.

Observa-se a importância de um trabalho planejado e inovador para se desenrolar o processo de ensino-aprendizagem, envolvendo toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários) para a construção do mesmo. “A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado. Fica mais fácil conseguir a adesão e o entusiasmo de professores, funcionários e alunos para um programa de inovação adotado pela escola quando todos sentem que se trata de um projeto em que cada um pode dar algo de si.”(DIAS,p.225).
 A autora, Anita Martelli, fala uma questão que concordo plenamente: distância entre o que se aprende na escola e a realidade do aluno. E como os alunos irão querer participar de projetos e conteúdos que não lhe interessam? É necessário se criar um espaço livre para a produção de conhecimento por eles próprios. Assim, a aprendizagem torna-se muito mais significativa para o educando.

Uma gestão não democrática resulta na inibição da criatividade e na formação de cidadãos passivos e submissos ao sistema hegemônico.

A criação de um Conselho Escolar é um grande passo para a instalação de uma gestão democrática, já que no mesmo estão presentes representantes de segmentos da comunidade escolar e se discutem inúmeras e diversas questões sobre o processo educativo. Contudo, para que decisões coerentes e democráticas sejam tomadas no Conselho de Escola, cada ramo do conselho deve formar o seu próprio conselho, para quando chegar no conselho maior, expor a síntese reflexiva de todos. Mas não é fácil criar um Conselho de Escola, pois nem todos conseguem enxergar a importância do mesmo. “A existência de Conselhos Escolares é, indubitavelmente, um dos canais eficientes para a viabilização da expectativa de participação da comunidade escolar e não escolar na gestão das escolas. No entanto, a forma preconizada para composição, o tempo de permanência dos participantes como membro do conselho, a pouca disponibilidade dos professores, a falta de preparação para participar por parte dos alunos e pais têm impedido o êxito desse órgão.” (MARTELLI, p.231).

A autora traz informações de leis que tentaram integrar a comunidade à escola, entretanto, depois de muita demora apenas a LDB/96 enfatiza, de fato, as relações da escola com o meio social, ou seja, a comunidade. Antes era tudo muito vago em relação à gestão democrática nas escolas.

Para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois, a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos respectivamente, mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.

Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor.

É óbvia que, a eleição para diretor já demonstra um avanço na realidade escolar, uma conquista que se apresenta como vitória para se chegar à Gestão Democrática. Entretanto, para que a escola mantenha-se com tal conquista faz-se necessário que esse gestor esteja cada vez mais investindo em sua formação, visto que, sua atuação frente à escola, estará abrindo novos caminhos para os próximos gestores ou simplesmente, construindo obstáculos para o próximo gestor e para a educação como reflexa de suas práticas pedagógicas. O gestor estimulado pela comunidade escolar pode desenvolver uma grande parceria em sua gestão proporcionando um melhor processo de aprendizagem, enfrentando desafios cotidianos com esperança e perseverança, transformando a escola num lugar prazeroso e amigo, capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber/aprender/conhecer.

Assim, o espaço escolar torna-se um lugar aberto a muitas parcerias. Nesse sentido, há um grande desafio para os gestores pela própria exigência de atenção, conhecimento e habilidades. A escola deve preparar os alunos e ensiná-los a compreender e analisar de forma crítica os problemas da vida, de si próprio e da sociedade que o permeia, tornando-os cidadãos participativos.

Vale ressaltar que, existem escolas/gestores, que priorizam a identidade escolar, sua autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos paradigmas ultrapassados intoleráveis como práticas escolares. Todavia, existem escolas que buscam apenas a democratização, sem pensar na autonomia e descentralização; outras apenas na autonomia sem levarem conta a descentralização e democratização, como se esses fatos fossem isolados possíveis para grandes mudanças.

Dessa forma, para que se instale o processo de Gestão Democrática, surgem algumas dificuldades ao longo do caminho, pois, existem gestores que em busca dessa democratização acabam tomando atitudes autoritárias, e outros que mostram descontinuidade na política e administração do sistema educacional.

Portanto, para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

O governo surge com novas propostas que visa além da descentralização e autonomia dos recursos destinados a escola, a participação da comunidade na escola, a eliminação da burocracia, dando uma maior autonomia também de forma pedagógica em busca de uma maior qualidade, para que as escolas trabalhem a melhor forma de desenvolver seus projetos-pedagógicos, porém, observa-se apenas uma redistribuição de tarefas administrativas e não do poder, porém, para que esta descentralização seja alcançada, torna-se necessária uma reformulação do sistema existente.

O gestor democrático e liderança, no que diz respeito à liderança a palavra líder é usada não só para designar quem comanda (chefe), como para quem guia (Líder). Vários autores, dedicados ao estudo da administração e da liderança, referem-se à existência de estilos de gerência como um dos mais importantes aspectos dos que interferem no ato de liderar. Para uma discussão a respeito deste assunto é fundamental iniciar com a pergunta: “o que é liderança?”.

Liderança é a união entre as competências de comunicação e a transmissão de idéias. São várias as definições e, em cada uma, esconde-se um propósito, um conjunto de valores, uma ideologia. Por exemplo, ao definir a liderança como “o processo de obter obediência de todo um grupo” Maccoby (apud CHIAVENATO, 1985, p. 73) aponta que se encontra embutida nela uma ideia de que cabe ao líder, e só ao líder, tomar decisões; e ainda toda uma forma de administração que super valoriza a obediência de um liderado e nega o seu potencial criativo, sua motivação pessoal, sua inteligência e comprometimento. Essa é uma das mais autoritárias definições de liderança que se conhece. Em PROSPECTA/FEA (2010, p.2) encontramos os conceitos de Mc David: “É a capacidade que uma pessoa tem de, com frequência, influenciar ou dirigir o comportamento de outros membros do grupo”; o de Gomes, o qual afirma que “É a habilidade de promover a ação coordenada, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais”; e o de Parreira que acredita ser o “processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceito pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipe, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar”.

Deve-se observar, segundo Chiavenato (1994), que existe diferença entre as palavras “chefe” e “líder”, muito embora sejam ambas usadas para mostrar a autoridade daquele que comanda. “Chefe” é aquele que dispõe da autoridade formal mediante a investidura em um cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, cujas atribuições outorgam capacidade para representá-lo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo de alguma forma poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão. Já “Líder” é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer chefia ou autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, porque é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso à perseguição e à defesa dos anseios comuns, de manter um bom relacionamento e, além disso, possuir grande identificação com os seus companheiros.

Observa-se a existência de diversos estilos de liderança, quais sejam: liderança autocrática – baseia-se na força direta ou em alguma forma de coação, sendo o medo o principal componente que mantém o controle dos liderados. “O líder autocrata domina pela fraqueza de seus subordinados e não pelas suas qualidades ou pelo aparente poder de que dispõe” (CHIAVENATO, 1994, p.151). Esse tipo de líder está focado apenas na execução da tarefa, desconsidera a opinião dos seus liderados, impõe sua vontade, centraliza todas as decisões. Quando o grupo não tem opinião e/ou está indiferente às atividades da instituição, esse tipo de líder favorece o andamento das atividades, porém ele não é bem visto, pois provoca certo temor entre os liderados para que suas decisões sejam seguidas.

Outro estilo de liderança é a democrática, também chamada de participativa, uma vez que é direcionada para as pessoas e existe a participação dos liderados no processo decisório. O grupo é orientado a executar as tarefas que ele mesmo ajudou a definir através de sugestões. Esse tipo de líder faz com que o grupo perceba que o sucesso depende de todos e não apenas dele. O líder democrático é aberto a críticas positivas em relação à sua postura.

A liderança democrática está alicerçada na capacidade de representar o grupo através de uma opção livre, em que o líder configura o direito de escolher a confiança e as esperanças do grupo ou da equipe, como sendo o elemento mais qualificativo para levá-la à realização de seus objetivos. Existe também o líder liberal ou ‘laissez-faire’. Aqui a política é dar ‘carta branca’ deixando os liderados à vontade, tomando suas próprias decisões e ficando livres para agirem por conta própria. O papel do líder nesse caso é o de dar as informações que julga necessárias para que o grupo trabalhe.

É importante salientar que não deve existe líder com um estilo único, mas sim líderes que, em situações específicas, adotem um determinado estilo para atingir o objetivo que deseja. Os estilos devem variar de acordo com a motivação da equipe e o momento em que essa se encontra.

Vale ressaltar a crença de que a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso e que, para criar organizações vitais e viáveis, é necessário à liderança ajudar as organizações a desenvolver uma nova visão e direcionar as mudanças para atingir essa visão. É importante frisar que o líder deve ser aquele que incentiva e lança as pessoas à ação, procurando converter esses seguidores em novos líderes e torná-los capaz de enfrentar mudanças.

No que concerne ao ambiente escolar o gestor eficaz é aquele que procura atender os subordinados (corpo docente e administrativo), os objetivos da escola (formação do educando), criando um ambiente produtivo e acolhedor. Ao exercer uma liderança mais diretiva e estruturada, o gestor escolar deixará claro o que espera do grupo sem ser rígido e inflexível.

A organização do trabalho na escola passa pela atuação dos professores na vida da escola, não só no que diz respeito ao seu fazer na sala de aula, mas caminhando para a participação efetiva nas decisões administrativo-pedagógicas que são tomadas no interior da comunidade escolar. Dessa forma, a gestão deve ser democrática, dando uma especial atenção à prática pedagógica desenvolvida pelos professores que une a instituição escolar à sociedade, uma vez que a dimensão pedagógica é uma das atribuições do gestor, a qual se encontra embasada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Arts. 3º VIII, 12, 13,14 e 15. Ora, ao reconhecer a finalidade pedagógica da sua ação administrativa o gestor escolar percebe que a aprendizagem dos seus alunos é o ponto de partida e de chegada da sua ação, como afirma Silva Junior (1994):

A educação está no ponto de partida e no ponto de chegada da ação administrativa. No ponto de chegada, sob a forma de intervenção pedagógica na “práxis” com o auxilio da administração. No ponto de partida, sob a forma de subsidio teórico que respalda a ação administrativa a ser elaborada. Em sentido estrito, a administração é sempre da “educação”, que lhe determina o substrato teórico e a direção da prática. (SILVA JUNIOR, 1994, p.87-84)

Na dimensão pedagógica cabe comentar a utilização de um dos instrumentos de gestão com abrangência direta sob o cotidiano das unidades escolares: o Plano de Gestão. Esse deverá propor ações para a execução da proposta pedagógica da escola em um determinado período letivo, sendo suas principais características a atualização dinâmica ea flexibilidade. Esse Plano deve ser visto como um instrumento operacional das medidas previstas de forma genérica no regimento escolar e deverá oferecer um processo sistematizado da proposta pedagógica da unidade escolar refletida na flexibilidade e dinamismo.

Importante salientar que a proposta pedagógica o Projeto Político Pedagógico da escola deve ser construído por toda a equipe docente e revisto anualmente para serem feitos os ajustes necessários à realidade da escola.

Para Lück (1997) o planejamento colaborativo e o relacionamento entre professores são aspectos importantes, encontrados nas escolas eficazes, uma vez que promove o senso de unidade e propósito no ambiente escolar, favorecendo um maior comprometimento entre os docentes para o desenvolvimento da aprendizagem do educando, ocasionando, consequentemente, o crescimento mensurável nos resultados e comprometimento dos educando, em um “efeito dominó”. Pelo exposto podemos perceber que o papel do gestor da escola pública mudou e exige do mesmo uma constante reflexão sobre a sua prática.

Dele é exigido cada vez mais a participação e o envolvimento nas ações da escola, articulando e integrando os seus diversos setores, para alcançar o aspecto essencial da gestão: a finalidade pedagógica. O gestor precisa ser não apenas o “chefe”, mas liderar a sua equipe com cumplicidade.

**A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO**

Muito se cobra dos educadores aulas que motiva o aluno, mas quem motiva o professor? Essa pergunta nos faz refletir sobre o comportamento do gestor líder que tem cumplicidade com sua equipe. O líder de um grupo abre espaço para motivar ele é o primeiro a incentivar e valorizar sua equipe, a escola não é estática é dinâmica, o grupo é parceiro, a figura do diretor vem mudando ao longo do tempo, tem se acompanhado o desenvolvimento humano, deixa de ser o chefe que mantem o controle de tudo para se tornar um colaborador do cenário escolar.

Ainda vivemos com a força do capitalismo onde o poder tem seu espaço reservado no contexto educacional, onde a escola é o lugar da formação de pessoas e respeito se constrói o conhecimento sistematizado é possível gestar encorajando e valorizando as pessoas.

Podemos então conhecer algumas características de um líder: dá lugar ao dialogo, coragem, lealdade, energia, humor, bom exemplo, calma determinação, entusiasmo, confiança, fé, caráter humildade e assim por diante.

Estamos na era do conhecimento, da iniciativa coletiva e o líder deverá saber se movimentar e dialogar nesse novo cenário e por que não dizer ambiente onde todos participam, influenciam e aprimoram o trabalho, onde o clima e as relações são fundamentais para gerar grandes níveis de resultados para educação brasileira.

Existe uma grande diferença entre dizer às pessoas o que se espera delas e ter a certeza de que elas sabem exatamente o que fazer. Nesse sentido a comunicação é fundamental trata se de conversar, planejar e fixar metas, mas muitas vezes o que presenciamos na escola é que as pessoas querem ver mesmo são os resultados, é preciso ouvir as pessoas se comunicar com elas todos nós dependemos do líder a quem nos reportamos. Precisamos do apoio e orientação e certamente precisamos respeitar a autoridade dele. Se o gestor escolar na condição de líder não lhe escuta o que você tem a dizer, quem o fará?

Se não tiver mantendo o contato, não está fazendo seu trabalho, pois, em alguns momentos precisamos ficar atentos em alguns funcionários, elogiar o trabalho bem feito, orientar quem estiver errando para que volte ao caminho certo, dê aos funcionários um bom senso de independência exige aproximação e comunicação, faz necessário motivar a equipe a alçar voos mais altos, reforçando a cada dia as atitudes bem- sucedidas e realinhando os esforços que se tornam mal orientada.

Na verdade precisamos compreender em quais momentos nos comportamos como gerentes ou chefes autoritários, e o maior desafio é entender quando essas ações interferem no meu comportamento de líder.

**CONSIDERAÇÕES**

Falar em Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Nas políticas públicas e programas de financiamento, em Projeto Político pedagógico, Conselho, Grêmio escolar, Descentralização de poder, participação da comunidade, relações interpessoais, eleição para diretor, formação continuada, e respeito às diferenças. Assim, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a ação mais necessária para qualquer líder escolar. A partir dessa administração será possível desenvolver e vivenciar a democracia no dia-a-dia da escola e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade colaborando, assim, no processo de inclusão social do país em uma educação que emana qualidade.

Dessa forma, buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e consequentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandeçam ações e ideais humanizadas. Portanto, só assim o gestor não cairá no risco de ações pragmáticas e tecnicistas, mas promoverá as inter-relações, compreenderá as diferenças e priorizará sempre o bem comum.

**REFERÊNCIAS**

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, Projeto Político Pedagógico Curitiba: IBPEX, 2003

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia no Brasil: a Gestão da Educação como gérmen da formação.

FREIRE**,** Paulo. Administração Escolar: A busca de um sentido/Márcia Regina Canhoto de Lima – Brasília: Liber Livro, 2007. 148 p.

FREIRE**,** Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários á pratica educativa, São Paulo: Paz da Terra, 1996

LARANJA, Mirza. Discutindo a gestão de ensino básico. *In:* COLOMBO, Sônia Simões (Org.). Gestão Educacional: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LIBÂNEO**,** José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Alternativa, 2001

PARO Vitor Henrique. Gestão Democrática na Escola Pública. Ática, 2001

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

WITTANN**,** Lauro Carlos. Gestão Democrática- Curitiba: IBPEX, 2004

WITTANN**,** Lauro Carlos. Praticas em Gestão Escolar- Curitiba: 2006

WITTANN, Lauro Carlos; CARDOSO, Jarbas José (orgs.). Gestão Compartilhada na escola pública. Florianópolis, 1993