lis: Vozes, 1999.

ZAGURY, Tânia, O professor Refém: Para pais e professores entenderem porque fracassa a educação no Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2006.

A IMPORTÂNCIA DE SE TER UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

REGIANE BIANDI MORO

RESUMO

Esse artigo procura refletir a respeito da importância da gestão escolar democrática. Muito se fala do papel do gestor dentro do processo de gerenciamento e de manutenção das atividades dentro de uma unidade escolar, porém é preciso dizer que se torna quase impossível destrinchar sua relação com a administração pública e mais ainda com a própria unidade escolar: Local e objeto de sua atividade profissional. Compete aqui uma reflexão de extrema pertinência, afim de apontar o papel educacional do gestor no momento atual de nossa "história administrativa". Por muitas vezes podemos ficar confusos na maneira como o gestor administra os recursos tanto humanos quanto materiais, e desta forma vê-los apenas como mais um gerente, entre tantos espalhados por diversas empresas por este país afora; porém é preciso deixar bem claro, que o Gestor Educacional não visa o lucro, objetivo claro e bem desenhado em empresas privadas e mais ainda em instituições de ensino privadas; o capital adquirido em uma unidade escolar pública é muito mais amplo e muito mais subjetivo.

Palavras-chave: Gerenciamento. Manutenção. Recursos.

INTRODUÇÃO

Os novos cenários globais têm um impacto direto em todas as organizações sociais e as forçam a realizar transformações rápidas. A educação não é alheia a este fenômeno e, por isso, o sistema educacional enfrenta desafios importantes para dar respostas oportunas e pertinentes às novas necessidades de formação dos cidadãos para o século XXI.

Este desafio foi amplamente reconhecido durante os debates realizados pelos grupos de trabalho e nas deliberações da Assembleia do Plano Nacional de Educação. O resultado foram cinco linhas de ação no campo da gestão: (1) fortalecimento da gestão e da liderança do sistema educacional; (2) o fortalecimento da articulação intra e intersetorial nos níveis nacional, departamental, municipal e institucional; (3) fortalecer a eficácia e transparência do sistema educacional; (4) a implementação de mecanismos adequados de indução, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pela educação; e (5) o desenvolvimento de uma cultura de avaliação para conhecer, realizar e controlar a gestão do setor e das instituições de ensino. Resumindo: liderança.

De acordo com estas orientações, a política de melhoria promovida pelo Ministério da Educação Nacional assenta na consolidação de um sistema de garantia da qualidade que visa proporcionar à população mais e melhores oportunidades educativas; ao desenvolvimento de competências básicas e cívicas; e a consolidação da descentralização e da autonomia

institucional por meio do fortalecimento da gestão dos estabelecimentos de ensino e da administração das secretarias de educação.

A gestão educacional é composta por um conjunto de processos organizados que permitem a uma instituição ou secretaria de educação atingir seus objetivos e metas. A gestão adequada passa por momentos de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e avaliação que se alimentam e levam à obtenção dos resultados definidos pelas equipes gestoras. A boa gestão é a chave para que o que cada membro de uma instituição faz faça sentido e pertença a um projeto que pertence a todos. Em outras palavras, é essencial fazer com que todos "remem para o mesmo lado" para alcançar o que você deseja e melhorar permanentemente.

GESTÃO: UM BREVE HISTÓRICO AO LONGO DA HUMANIDADE

Para que haja um adequado entendimento sobre a gestão escolar, torna-se necessário um embasamento sobre a mesma amparada por um viés histórico, onde muitas vezes conhecer o passado contribui para o entendimento do presente e mudanças necessárias no futuro.

Os primórdios da gestão como ferramenta de adminsitração, remonta de muito tempo, estudos apontam que iniciaram por volta de 5500-5000 anos a.c, na Suméria, onde atualmente se localiza o Kuwait e o Iraque, na tentativa de buscar otimizar e de ter um maior controle sobre suas tarefas bem como de seus recursos, alimentos, entre outros. (AZEVEDO, 2004). Já os Chineses, por volta de 500 a.c, também buscaram formas de controle e administração a fim de organizar e construir normas e regulamentos que pudessem de alguma forma ter o controle sobre os diversos recursos e atribuições de seus comandados, garantindo assim uma melhor eficiência nos “processos” e atribuições por eles Gerenciadas. (AZEVEDO, 2004)

Ao longo da história diversas instituições tomaram posse desta forma de administrar e aprimoraram cada vez mais os processos de controle, de forma que se tornasse mais fácil definir regras e princípios de hierarquia e supervisão a ponto de inclusive ter o controle e o domínio sobre o comportamento das pessoas. A organização que soube tirar melhor proveito da Gestão como ferramenta de controle e administração foram os exércitos; sua forma de controlar as tropas, aliada ao controle operacional sobre cada processo executado, dava a esta instituição uma capacidade de mobilização incrível. A adoção de medidas rígidas e monocráticas, garantiam sua eficiência e militarização tão características nesta organização.

Com a chegada da Revolução Industrial e com o advento das fabricas, uma “nova” forma de gerenciar surgiu, porém alguns processos de controle ainda estavam atrelados à forma militarizada de se comandar e de se dirigir aos seus subordinados, o que garantiu a expansão industrial por toda América do norte e Europa. A gestão garantiu que pudesse entre outras coisas: Garantir a eficiência dos processos de produção, a padronização destes mesmos processos, e o controle e a organização da cadeia produtiva e hierárquica. (AGUIAR, 2001)

Libâneo (2003) descreve que

foi Frederick Taylor em 1911, com o seu livro: Princípios da Administração Científica, dito por muitos até hoje, como sendo a "Bíblia da administração" que constrói marcos administrativos seguidos por muitos gestores tradicionais e que atualizados para os dias atuais ainda produz resultados satisfatórios, embora muitas ações caíram em desuso dado ao seu viés extremamente fustigante e escravagista; mas que devemos entender sua maneira de ser dentro de um recorte histórico e cultural da época. Taylor baseou suas ações de gestão em 5 (cinco) pilares:

- Planejar;
- Comandar;
- Organizar;
- Controlar;
- Coordenar;

Se levarmos em conta que dentre as atribuições de um gestor Escolar nos dias de hoje, se "resumem" à estas atividades, não estaremos distantes "em tese" do perfil de um bom gestor, porém sabemos que em determinados momentos, estas habilidades podem se tornar secundárias dentro dos processos geridos por este profissional.

No Brasil, a história da gestão ocorria muito antes de sua colonização e era gerenciada em um primeiro de longe, em Portugal, através das ordens direcionadas pelo imperador e que atendiam apenas às necessidades extrativistas e de controle de recursos e que não se preocupavam de fato com a supervisão e o comando efetivo de seus "recursos humanos" onde se delegava uma ordem e esperava que fosse cumprida à risca, sob pena de castigos e em casos mais graves, à pena de morte.

Essa realidade permaneceu inalterada por séculos e o Brasil ficou para trás nos assuntos que exigiam uma gestão eficiente, onde pagava –se altos salários aos ingleses para que estes pudessem administrar e contabilizar os valores arrecadados pela coroa portuguesa, o que nem sempre acontecia de forma honesta e que provocou rombos milionários, justamente por não possuirmos esse viés gestor tão bem mais aprimorado em muitas nações Europeias na época.

Porém foi a partir do século XX, com as diversas mudanças ocorridas no Brasil que motivadas por diversas renovações econômicas, políticas, sociais e educacionais, que os conceitos de Gestão foram se adequando à novas maneiras e novos olhares acerca desta forma de administrar e de educar, mas que traziam consigo marcas profundas de uma educação elitizada como afirma Azevedo (2004):

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural simbólico do país as definições e rumos das políticas públicas de educação e persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito à escolarização básica de qualidade à grande parte da população (p.17)

A Gestão escolar veio no arrasto destas mudanças, e que tiveram seus movimentos de transição, ancorados nos processos de difusão do ensino básico e que dentro desta nova perspectiva pode-se testemunhar entre outras coisas, a descentralização da educação, a participação mais efetiva da população e a da comunidade escolar como um todo, o direito da sociedade nas interlocução dos processos estabelecidos pela escola e que tiveram seu ponto de partida efetivo a partir da década de 90, com a promulgação da Constituição de 1988 , e que garantiu novos olhares e novas formas de se ver e de se pensar a educação e Gestão Escolar no Brasil.

Os anos noventa, toda via, trazem pra o centro do debate sobre educação e resinificando o sentido de uma reflexão sobre sua função política e social na formação da cidadania. (AZEVEDO, 2004)

Ressignificar o conceito de Gestão Escolar, foi um dos grandes objetivos da administração dentro de uma perspectiva atual. É preciso entender em que contexto a Gestão e o Gestor estão inseridos no momento histórico da administração pública atual, uma vez que estas ações estão muitas vezes aglutinadas em perfis e metodologias empresariais e que trazem conceitos tais como: a autogestão, a organização coletiva do trabalho, e a democracia participativa , mas que possuem apenas um objetivo geral: O “lucro” através da eficácia e da eficiência sem considerar as particularidades e as especificidades tanto materiais quanto de recursos humanos presentes em determinada unidade escolar como bem afirma Libâneo (2003, p. 318):

Gestão é, pois a atividade pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.

O percurso histórico demonstra que a gestão escolar esteve sempre amparada e influenciada por questões educacionais, políticas, sociais, culturais e temporais.

O GESTOR, A ADMINISTRAÇÃO E A ESCOLA

É claro que como toda “empresa” a unidade escolar possui metas, planos à seguir, porém a finalidade de suas metas são puramente educativo-pedagógicas e que objetivam a construção de conhecimento e a produção de indivíduos empenhados em produzir e reproduzir na sociedade ações cidadãs, participativas e sabedoras de seu papel enquanto sujeito de direitos.

Embora o ato de gerir esteja racionalmente ligado ao ato fabril/empresarial e preciso deixar bem claro a importância enquanto “ente social” o papel do Gestor, bem como de toda a comunidade escolar como sendo “Um operário” que auxilia na produção de cidadãos, de pessoas que auxiliarão no processo e na disseminação de ações e práticas cidadãs democráticas, tão importantes na manutenção dos direitos e das liberdades individuais.

Anísio Teixeira (1961) destaca a existência de dois tipos de Administração: Administração da fábrica, mecânica que planeja o produto que deseja obter, analisa tudo que é necessário para elaborá-lo e por fim dispôs de mão de obra para

produzir, a função de planejar é suprema e a de executar é mínima e a Administração escolar é aquela em que o elemento mais importante é o Gestor, que organiza a escola e faz os trabalhos necessários para que o ensino se dê com qualidade. Em uma empresa, o gestor nem sempre precisa ter conhecimento técnico sobre todas as atividades da fábrica, cabendo a ele gerir e coordenar os seus subordinados detentores dos conhecimentos técnicos específicos na obtenção dos objetivos e resultados propostos na atividade fim da empresa, porém o mesmo não ocorre com o Gestor Educacional. (FERREIRA E AGUIAR, 2000)

Este profissional traz consigo uma bagagem Pedagógica e de vivência em sala de aula como educador que lhe servirá e muito na tomadas de decisão, na maneira como se comporta diante de conflitos com pais e responsáveis, na mediação com os educandos, na rotina escolar, na coordenação da equipe de apoio e manutenção da qualidade do ensino na unidade escolar, produzindo cidadãos autônomos, ativos, participativos na sociedade. Segundo Ferreira & Aguiar (2000, p. 197):

Gestão se constitui de princípios e práticas decorrente que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

As ações que envolvem a gestão, se tornam extremamente dinâmicas à medida que as mudanças sociais, econômicas se dão. O gestor precisa ter um olhar atento e amplo sobre cada mudança ocorrida na sociedade e que de alguma forma possam vir a impactar na vida de todos os atores que compõem a unidade escolar. As mudanças tecnológicas constantes, ocorridas exigem cada vez uma atualização permanente, no sentido de que este profissional não se torne incapacitado de executar suas tarefas à contento.

Esta exigência também deverá se estender à sua equipe de apoio, pessoal de extrema importância e que dará todo o suporte técnico e específico necessário para a construção de pontes que direcionarão as ações por todo quadro pedagógico e de apoio sempre deixando claro que seus objetivos enquanto administrador é a produção de cidadãos atuantes na sociedade, profissionais pedagógicos equipe técnica em constante capacitação, afim de promover um ambiente sempre eficiente.

O gestor precisa entender que os processos burocráticos estarão presentes em cada ação, e que embora tenha se tornado no senso comum algo: “que serve apenas para atrapalhar”, não pode jamais ser visto por este profissional desta maneira.

A burocracia largamente descrita por Max Weber (1864-1920) buscou racionalizar e padronizar os processos, e que por consequência garantia que as ações fossem executadas sempre da mesma forma, garantindo assim a sua eficácia e que estabelecidos os princípios da administração garantiria a impessoalidade promovendo assim ações que não visassem o benefício de alguns em detrimentos de outros e que poderia contaminar todo o

processo de gestão, bem como de comprometer as ações legais, escolhidas pelo gestor, colocando em xeque às suas decisões. (LUCK, 2008)

A burocracia garante em uma primeira instancia a observação dos processos e assim diagnosticar quais precisam ser melhoradas, que necessitam ser atualizados e quais podem ser extintos afim de otimizar as relações e o fluxo de trabalho entre os diversos setores e profissionais que compõem a unidade escolar.

Desta maneira pode-se dizer que o gestor escolar, é alguém que vai muito além e que possui um olhar muito mais dinâmico e macro das relações e que se coloca acima das atividades de um simples executor de ações puramente técnicas (sem nenhum demérito destes profissionais), mas que é preciso estar antenado às diversas questões que cercam o ambiente escolar como um todo. Cabe a este profissional entre outras coisas, ter um olhar atento, de forma compor sua equipe com profissionais que garantam a eficácia e a correta obediência dos preceitos que pautam os princípios da administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Propaganda e a Eficiência. (LUCK,2008)

Ferreira e Aguiar (2000) relatam que uma vez que ao deixar de cumprir algumas destas diretrizes implicará ao gestor a corresponsabilidade, quer seja por ação, que seja por omissão como cita Anísio Teixeira, relatando que a função do administrador depende de que ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência.

Cabe ao gestor administrar, e buscar constantemente o questionamento afim de repensar a forma como labora e como interage com sua equipe com aqueles que se relaciona no ambiente escolar e alguns casos fora deste local, pois irá impactar de forma profunda na maneira como vê e como é visto por seus pares e subordinados. A sua postura profissional será permanentemente colocada à prova, e que por mais “soberano” que possa estar em sua posição, sempre estará “amarrado” e ancorado em princípios, normas, diretrizes, normativas, leis e o outros arcabouços jurídico-administrativos, e que funcionarão como pesos e contrapesos, no sentido de parametrizar suas ações, de forma que não se cometa nenhum tipo de medida arbitrária, autoritária e principalmente antidemocrática, este último quando tomado como única forma de controle e gestão, tende a desmotivar sua equipe, bem como a instituição escolar como um todo.

O gestor que se dispõe a gerir como um tirano, terá muitos problemas de manter suas decisões e principalmente a coesão das ações propostas, este profissional precisa entender que os tempos são outros, que as posturas ditatoriais caíram por terra e que estamos em um regime democrático e que a escola é a instituição mais democrática de todas e que agir desta forma é estar na contramão de toda práxis- pedagógica, é preciso compreender que é seu papel a resolução de conflitos, mediar e intermediar questões antagônicas e divergentes, estimular e tratar com profissionalismo, educação e humanidade àqueles que coordena, bem como aqueles que estejam subordinados. Estas ações quando bem trabalhadas, tra-

zem para a comunidade escolar o perfil, a forma e maneira com esta escola é vista por todos.

Embora as exigências burocráticas estejam intrinsicamente ligadas à sua forma de gerir, é preciso estar atento na possibilidade de ver estas normas, de forma mais crítica, afim de racionalizar e promover uma gestão libertária, no sentido de promover ao máximo ações sociais participativas e inclusivas, garantindo a todos o direito de fala e de escuta, tão importantes na gestão democrática.

Como parte integrante do PPP, a escola precisa enquanto "ente social" servir de local de promoção às diversas provocações e discussões que assolam a sociedade, e cabe ao gestor auxiliar nesta divulgação, garantindo espaço e momentos para tais ações. A escola não pode se tornar uma estrutura burocrática, engessada e que não esteja adequada ao desenvolvimento integral dos educandos.

A escola é um local caracterizado como um ambiente que promove produtividade do saber, garantindo espaços e saberes, bem como a desconstrução de modelos que visam apenas satisfazer os interesses de uma parcela da sociedade, em sua grande maioria, a economicamente dominante. (FREIRE, 1995)

A escola enquanto espaço de luta e promoção de igualdade e de equidade, precisa ter em seu gestor (res) o entendimento de este local precisa sim apropriar-se de questões muitas vezes vistas como Taboo: álcool, drogas, violência doméstica, racismo, homofobia, preconceitos... E que afligem pais e jovens de uma maneira ou de outra. Para tanto e de forma a alcançar a equalização destas e de outras questões, se faz necessário a participação da comunidade para dentro dos muros da escola. A unidade escolar não pode ser vista apenas como um local de comunicação unilateral de informações e convocações em momentos determinados: reuniões, eventos festivos por exemplo; este local precisa ser de fato um ambiente que respire o tempo todo a gestão democrática, e garanta assim, o diálogo e a discussão.

As mudanças ocorridas nos últimos anos, permitiram que a escola pudesse também de alguma forma se adequar e redimensionar qual o seu papel e a importância dentro da esfera social para tanto na mesma proporção o Gestor escolar precisou acompanhar estas mudanças, promovendo assim novos desafios.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeita-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. (FREIRE, 1995, p.91)

É extremante desafiador para a escola a produção de uma gestão democrática, e mais ainda a compreensão por parte do gestor da necessidade de se promover esse tipo de política dentro da unidade escolar. O pressuposto principal desta questão é justamente a que confronta as decisões que serão tomadas por este

profissional uma vez que é extremamente extenuante a conciliação de ideias e mais ainda a de se trabalhar em equipe: Ouvir o que o outro tem a dizer, respeitar esta opinião, acatar algumas vezes os desejos da maioria em detrimento de suas próprias, são exercícios constantes e campos de embates permanentes.

A escola deve promover um ambiente constante de construção do saber e melhoria continua nos processos de educação sem que exista em momento algumas questões que promovam a desigualdade a falta de empatia, a ajuda, a caridade, o carinho, o respeito, o afeto e a amizade, elementos essenciais na busca de uma sociedade mais justa e mais igualitária.

Embora haja uma rotina constante, a escola não pode ser tonar um lugar de mesmice, de ações já esperadas, sem jamais promover mudanças de olhares e ressignificancias dos espaços nela contidos, a busca por algo novo está intrínseco em cada um de nós, imagine então em pessoas que estão justamente nesta fase. A mesmice, a rotina, o "quadrado", não pode ser usado pelo gestor como algo que esteja dando certo, a escola é sobretudo um local de experimentação, pois ela reflete um microcosmo da sociedade, uma janela para o novo e um olhar seguro de observação das questões que assolam o ser humano. A escola enquanto local de aprendizado sofreu inúmeras mudanças ao longo de nossa história, deixou de ser um repositório de conhecimento apenas para se tornar um local de múltiplos aprendizados, múltiplas disciplinares e múltiplas integralidades, a educação bancária tão criticada por Freire, está dando lugar a uma escola com novos moldes, novos modos de aprender, um novo olhar sobre as múltiplas inteligências, portanto exige que tenhamos novos Gestores.

Não podemos nos esquecer da escola como local de promoção de políticas públicas e que graças ao processo de redemocratização de nossa nação, trouxe quebras de paradigmas entre eles, uma nova concepção de sociedade e que por consequência trouxe uma nova visão dos princípios fundamentais da educação no Brasil e que a escola só obterá êxito em seu propósito se vier acompanhado de outras políticas que garantam a população as condições mínimas e básicas para a sua ascensão. (FREIRE, 1995)

Para que a escola possa garantir aos educandos metas mínimas e básicas para a obtenção de condições igualmente mínimas é preciso que tenhamos a manutenção e o cumprimento dos itens que constam em alguns dispositivos legais de extrema importância para a educação, entre eles:

- A Constituição Federal;
- A Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96),
- A manutenção do Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação Básica;
- O Plano Nacional de educação;

Caso o Estado não contemple, fiscalize, e aplique de forma correta os repasses que tais dispositivos determinam bem como as metas que constam em suas diretrizes, a Escola sofrerá de maneira direta os impactos, e acarretará ao gestor

a tomada de medidas que prejudicarão a escola como um todo. Por isso se faz necessário que o gestor traga para dentro dos muros da unidade escolar, os atores que auxiliam na tomada de decisões bem como na reivindicação de recursos valiosos na manutenção dos diversos projetos promovidos pela escola. (LUCK, 2008)

O conselho escolar, os grêmios estudantis a associação de pais e mestres, precisam ser constituídos e apoiados no sentido de fazer coro aos assuntos que envolvem administrativamente às necessidades, inclusive àquelas tocante às necessidades financeiras; uma sociedade organizada, trará decisões organizadas. (MEC, 2004)

Quando elencamos em diversos pontos deste trabalho a necessidade de promover autonomia aos diversos atores que auxiliam o gestor na promoção de ações democráticas, dá a impressão de que tudo isso acontece de um momento para o outro, sem que haja nenhum tipo de conflito e que caso por algum motivo inimaginável, se consiga de imediato a equalização dos anseios de todos, os problemas e as demandas serão resolvidas como em um passe de mágica. A tão sonhada autonomia, não significa no contexto deste trabalho, que as decisões serão tomadas por um colegiado, as ações executadas e que cabe a cada seção desta grande engrenagem chamada escola acatar e produzir cada grupo suas próprias ações e decisões, não é bem assim que as coisas funcionam.

A autonomia que se espera quando falamos em Gestão Escolar é justamente o equilíbrio e da capacidade de se trabalhar em conjunto, promovendo a construção de ideias, alinhando os diferentes interesses e promovendo um ambiente de constante trabalho e solução de problemas por parte do gestor, uma vez que cabe a ele democraticamente a decisão final.

A autonomia consiste em um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, quase tantos quantos esforço existem em vivenciá-los e interpretá-lo. Algumas vezes, porém no âmbito de sistemas de ensino e respectivas escolas, ele é muito mais uma pratica de discursos, uma intenção, uma proposta ou um desejo, do que uma pratica concreta manifestada em ações objetivas, visando à transformação evolutiva de práticas sociais. (LUCK, 2008, p.89)

Ou seja, a autonomia escolar incide em uma gestão e de um gestor tipicamente democráticos pois elas só ocorrerão se houver por parte deste profissional movimentos que garantam e promovam princípios que sinalizem uma direção, mas que ao mesmo tempo dê aos envolvidos a ideia de tal caminho pode ser alterado e que a busca por soluções, implique em mudanças de paradigmas que perpassam inclusive às questões sobre “saber ouvir”, mudança de postura, atitudes, planos e estratégias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou agregar em um contexto amplo, todas as nuances e possíveis situações que um gestor pode encontrar em sua vida profissional e laboral. Dessa forma é preciso estar sempre atento à todas as mudanças que ocorrem ao longo de sua vida profissional.

Estar empenhando em buscar

sempre soluções que promovam práticas democráticas e de bem estar aos seus "subordinados" e todos os demais envolvidos direta indiretamente, promovem de sobremaneira a forma como toda a didática pedagógica e administrativa se dará dentro e for dos campos de disputa e ressignificação de saberes.

A todo momento o gestor escolar democrático irá se deparar com problemas de todas as ordens e que exigirão diversas formas e maneiras de lidar com tais demandas e que a partir daí, ao saber entender que todas estas ocasiões se tornarão peças fundamentais no crescimento tanto pessoal, quanto profissional deste indivíduo.

O gestor vive em um "mundo administrativo" em constante mudança e tis mudanças exigem de maneira igual, a postura de um profissional em constante transformação e atualização e, portanto, estar sempre aberto a entender que medidas deverão ser tomadas de acordo com preceitos legais, e de proteção a dignidade e ao respeito humano. Entender que tudo isto faz parte de suas atribuições enquanto ente público, é importante para que compreenda o quão imenso é o seu papel na constituição das ações administrativas e que auxiliam na promoção de práticas democráticas, construção de saberes, promoção da igualdade e da equidade e construção de um ambiente que promova e produza o protagonismo de toda a comunidade escolar, tão importantes na constituição e da construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, S. A. M. Gestão da educação e a formação do profissional da Educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, S. A. M. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

AZEVEDO, L. M. J. O Estado, a Política Educacional e a Regulação do Setor Educação no Brasil: Uma Abordagem Histórica. In: FERREIRA, N. S. C, AGUIAR, M. A. S. (orgs.). Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.

FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, N. A. da S. (orgs.) "Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e compromissos" 2 ed., São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo "A educação na cidade". 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

LIBÂNEO, João Carlos et. al. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. [Et all]. A escola participativa: O Trabalho do Gestor. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, H. Gestão Educacional: Uma questão paradigmática. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MEC, Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor - vol. 5 - Brasília: MEC, SEB, 2004