



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



NYEDJA NARA FURTADO DE ABRANTES

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TECENDO REFLEXÕES

**CAJAZEIRAS -PB
2016**

NYEDJA NARA FURTADO DE ABRANTES

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TECENDO REFLEXÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a coordenação de Pós-Graduação *Lato-sensu* em Planejamento e Gestão Escolar da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para obtenção do título de especialista, sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Maria Gerlaine Belchior Amaral.

CAJAZEIRAS-PB
2016





Biblioteca Setorial do CDSA. Maio de 2023.

Sumé - PB

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Denize Santos Saraiva - Bibliotecária CRB/15-1096
Cajazeiras - Paraíba

A161g Abrantes, Nyedja Nara Furtado de.
Gestão escolar democrática: tecendo reflexões / Nyedja Nara Furtado de Abrantes. - Cajazeiras, 2016.
17p.
Bibliografia.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Gerlaine Belchior Amaral.
Artigo Científico (Especialização em Planejamento e Gestão Escolar)
UFCG/CFP, 2016.

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Coordenação pedagógica.
4. Participação. I. Amaral, Maria Gerlaine Belchior. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

NYEDJA NARA FURTADO DE ABRANTES

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TECENDO REFLEXÕES

Artigo aprovado em: _____ de _____ de 2016

Banca examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria Gerlaine Belchior Amaral- Orientadora
UAE/CFP/UFCG

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes - Examinador I
UAE/CFP/UFCG

Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva - Examinador II
UAE/CFP/UFCG

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TECENDO REFLEXÕES

Nyedja Nara Furtado de Abrantes¹

RESUMO

O presente artigo constitui-se na atividade final do curso de Pós-graduação em Gestão e Planejamento Escolar da Universidade Federal de Campina Grande – Campus Cajazeiras-PB. Tem por objetivo tecer algumas considerações acerca da gestão democrática evidenciando, sobretudo o papel da coordenação pedagógica e da gestão. A gestão democrática faz-se presente como uma nova postura diante da sociedade, e por isso, a visão dessa gestão tem sido ampliada, porém, ainda não está acontecendo em todas as instâncias da educação, o que se configura como eixo fulcral nas discussões e reflexões deste trabalho e ao longo do curso. Do ponto de vista metodológico foi realizada uma entrevista estruturada contendo dez perguntas sobre o tema, um levantamento bibliográfico e coleta de dados pautada na abordagem qualitativa. A entrevista foi aplicada à gestora de uma escola pública da cidade de Sousa/PB. A análise dos dados obtidos neste trabalho levou-nos a reafirmar que a gestão escolar democrática é um desafio, e que a atuação do gestor é fundamental para conhecer a realidade escolar, dimensionar os problemas encontrados e descentralizar atividades para a execução de um trabalho coletivo. A coordenação pedagógica vivencia também esse contexto de desafios. É da coordenação pedagógica a ação de acolher e se responsabilizar pela formação docente, bem como, o estímulo para estabelecer uma gestão democrática com elos de autonomia e participação que pode mudar significativamente os rumos que a escola e a educação dos sujeitos tomam.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Coordenação Pedagógica. Participação.

¹ABRANTES, Nyedja Nara Furtado de. Pedagoga. Especializanda em Gestão Escolar. Email:nyedjapedagoda@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar desde sua existência recebeu forte influência das teorias administrativas e do sistema de produção capitalista, de modo que os princípios administrativos influenciaram significativamente o funcionamento geral da escola. A ideia da gestão escolar norteadas por esses princípios, de que escola pode ser tratada como empresa, alinhou-a ao sistema capitalista, e ainda, tornou-a em suas dimensões uma organização fechada em centralizações, técnicas, ações de maximização de resultados, muitas vezes, sem conformidade com a dimensão humana e social necessária à instituição educativa/formativa que é por excelência.

Este trabalho tem por objetivo tecer algumas considerações acerca da gestão democrática evidenciando, sobretudo o papel da coordenação pedagógica e da gestão, o que se configura como eixo fulcral nas discussões e reflexões realizadas ao longo do curso. Do ponto de vista metodológico o trabalho realizou-se pautado na abordagem qualitativa. Foi realizado um levantamento bibliográfico e a coleta de dados foi através de uma entrevista estruturada contendo dez perguntas sobre o tema, a qual foi aplicada à gestora de uma escola pública da cidade de Sousa/PB.

Quanto à estruturação do texto este apresenta a seguinte sequência: Considerações acerca da gestão escolar, atribuições da coordenação pedagógica; análise de uma prática gestora, e por fim, são apresentadas algumas considerações possíveis.

Gestão escolar: da dimensão técnica à democrática

A gestão educacional e suas funções constitutivas de organização por muito tempo se desenvolveu de forma fechada e centralizada. A participação da comunidade nas demandas escolares não se fazia presente na dinâmica educacional e na implementação da gestão, que a exemplo da administração empresarial realizava um trabalho técnico e apenas administrativo.

As reflexões de Félix (1989 apud Maia, 2008 p.32) sobre a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil apontam que “há um esforço deliberado dos teóricos da administração de empresas em elaborar princípios que sejam válidos e generalizáveis para a administração de outras organizações, inclusive a escolar [...]”. Porém, é possível dizer que gestão e administração mesmo que pareçam ser semelhantes, divergem nos objetivos, quando observado que nem todas as técnicas da administração podem garantir eficiência no trabalho

educacional. Teixeira (1968 apud Maia, 2008, p.36) “[...] destaca que a administração escolar poderá aprender alguma coisa da administração de empresas, entretanto jamais deverá ser comparada a ela, [...]”. E o autor supracitado acrescenta que “[...] o espírito de uma e de outra administração são de certo modo até opostos”. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado.

Percebe-se que na década de 1990 a visão clara do que era gerir uma escola já se apresentava, não deixando de lado os enfoques da administração, sobretudo, compreendendo que a educação não pode ter os mesmos objetivos da administração, já que o interesse desta última se reverbera em produzir e obter lucro. Entretanto, para administrar uma escola requer de seus gestores especialização, formação profissional e a evidente diferença que deve ser entendida, desde cedo, pelos profissionais da educação no sentido de que todos são coparticipantes desta gestão. Corroborando com este aspecto de que gerir a escola tem suas especificidades Tezani (2004, p. 177) assevera que

A gestão escolar cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de ideias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações.

Pode-se depreender então que as especificidades inerentes ao contexto educacional não se coadunam com uma prática autoritária, esta pode até ocorrer, mas seus resultados não serão os ideais para uma instituição que tem o propósito de trabalhar com o desenvolvimento da pessoa humana. Daí o desafio de vivenciar uma progressiva busca de vivência de processos democráticos na escola. Para Marques (2007, p. 72) “A participação da comunidade na escola como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar e que só se solidificará a partir da transformação da prática das pessoas”. Assim, muito se discutiu para que a participação de todos na realização do trabalho escolar acontecesse.

A gestão escolar com participação e dialogicidade tomou espaços estabelecendo a transformação das práticas. Isso porque passaram a considerar princípios, tais como: flexibilidade, trabalho em equipe e a mudança de visão quanto à prática de gerir as organizações escolares.

Pode-se dizer que a busca por uma gestão participativa e democrática surge com foco em desenvolver autonomia social e participativa nas demandas da gestão, desde o gerir as

decisões e colaborações de todos os envolvidos na escola como responsáveis por esta, sendo o gestor a pessoa que intermedeia e incentiva para que essas ações aconteçam.

Essas reflexões se materializam e se consolidam na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) que ao estabelecer os fins da Educação Nacional determina o princípio da gestão democrática no ensino público.

No Art. 3, no Inciso VIII estabelece que os sistemas de ensino deverão desenvolver a democracia participativa. Além disso, nos Artigos 14 e 15 da LDB, as determinações são claras:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

O que ocorreu na prática foi determinação do princípio de uma autonomia delegada, porque a Lei decreta a gestão democrática, como participação de todos os envolvidos nas instâncias administrativa, financeira e pedagógica da escola, sendo estes interessados em defender uma educação com boas condições de aprendizagem e qualidade de ensino.

Para Gadotti (2004, p. 4)

A Gestão Democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Nesse sentido, a gestão democrática se configura como um modo de pensar e agir nos quais se busca coletivamente definir os rumos que a escola deve tomar, considerando que estes acontecem num processo contínuo e de reavaliação de ações, ou seja, mudança de postura diante de práticas tradicionais que estão arraigadas na cultura escolar.

Assim, concordamos com Libâneo (2002, p. 87) quando assinala que “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

O trabalho de uma gestão democrática é fundamental para a construção de uma prática pedagógica participativa que, ao mesmo tempo em que transforma promove diálogo, debates e participação integral dos envolvidos com o processo escolar, o que é necessário para que esta gestão aconteça. Ainda sobre esta temática o autor supracitado acrescenta,

O princípio participativo não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino. Tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Em razão disso, a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação.

Nessa perspectiva, a gestão democrática na promoção de uma gestão também participativa se desenvolve se o gestor como um diretor-articulador exercer uma liderança democrática, quando consegue dividir as demandas escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e toda comunidade escolar (PADILHA, 2003). Portanto, o fazer de um gestor democrático, além dos conhecimentos técnicos e administrativos que lhe são próprios, envolve também os princípios éticos e de participação do seu grupo de trabalho.

É ainda função do gestor democrático viabilizar o trabalho no âmbito escolar abrindo espaços, e sendo o conhecimento da realidade escolar a qual pertence uma constante busca. Para Veiga (1995, p.89) “É indispensável que a escola conheça a realidade do aluno, [...]”.

Nesse contexto, percebemos que não somente o gestor precisa transmitir credibilidade no interior da escola, mas toda a sua equipe, incluindo professores, coordenador e funcionários. Esta credibilidade deve estender-se ao espaço fora da unidade escolar e alcançar comunidade, pais e alunos. Ainda sobre esta temática a autora supracitada acrescenta que,

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Portanto, quem faz a escola implementar uma gestão escolar participativa e democrática são todos os envolvidos, que preocupados com a escola e com as mudanças constantes do mundo atual, preza por buscar exercer este tipo de gestão.

Coordenação pedagógica: instrumento eficiente na gestão democrática

A coordenação pedagógica está estreitamente ligada à gestão escolar. Podemos dizer que ambas se complementam, sendo que as ações positivas ou negativas refletem uma na outra. É por esta forte relação que as atuações específicas de cada função encontram-se justapostas para garantir a execução de um processo educacional eficaz.

Assim, ao se pretender refletir sobre a gestão escolar e coordenação pedagógica impõe-se a necessidade de aprofundar discussões na perspectiva de compreender as contribuições de ambas no cenário escolar e na organização do trabalho pedagógico, visto que cabe a cada uma responsabilidade e várias possibilidades de ação.

Para Libâneo (2005 apud Dabul, 2011) a principal atuação da coordenação pedagógica se insere em prestar assistência pedagógico-didática aos professores. Nesse sentido, com as várias especificidades e mudanças que perpassam o contexto escolar, tanto a gestão escolar, quanto a coordenação pedagógica necessita estar profundamente interessados no cotidiano escolar contemporâneo, urgente e plural que se forma na sociedade e que inevitavelmente adentra os muros da escola.

Porém, mesmo sendo a função da coordenação pedagógica precípua, sabe-se que um dos grandes desafios é conseguir formar um elo entre si, entre os docentes e a gestão, o que traduz numa atuação que infere em várias possibilidades de ação, além de sua atribuição principal que é a formação docente (SERPA, 2011).

Assim, no âmbito escolar a coordenação pedagógica tem objetivos que estão fincados em atribuições pedagógicas, mas, também faz parte do seu trabalho às relações interpessoais do grupo docente, de pais e docentes, docentes e discentes, mantendo-as de forma harmoniosa.

Portanto, é da coordenação pedagógica o desafio de experienciar as demandas do dia a dia, desafios e conflitos de maneira a buscar reflexão sobre o trabalho desenvolvido, e ainda, junto com a gestão escolar direcionar a relação com o grupo de trabalho para exercer uma liderança numa perspectiva democrática/participativa. Daí a importância destes profissionais construir ações coerentes, para atuar com ética diante dos docentes, de si, de funcionários, pais e alunos.

Para tanto, necessitará considerar a formação de ambos e as dos sujeitos com os quais convivem, baseada em princípios de formação humana consolidada na ética, resultando, assim, num trabalho coletivo e de qualidade em todos os aspectos no ambiente escolar.

Tendo em vista que a coordenação pedagógica na pessoa do coordenador pedagógico é um mediador, conforme ressalta Dabul (2011, p. 64) este

[...] precisa, por meios dos estudos, aperfeiçoar-se, manter-se atualizado, para ter condições de realizar um trabalho pedagógico capaz de desencadear mudanças no professor, em suas práticas cotidianas e, talvez, nas práticas sociais mais amplas.

Percebe-se a responsabilidade e a relevância do trabalho da coordenação pedagógica, em que a todo momento lida com as mudanças e os impasses escolares, e que necessita inevitavelmente resolvê-los no cotidiano da escola. Cabe ressaltar que necessita-se compreender essas mudanças, além de conhecer e ler o mundo atual, sobretudo, o mundo da escola e dos sujeitos com os quais trabalha. E ainda, compartilha saberes com a gestão, de modo que considere as demandas do tempo atual, e responda as necessidades da comunidade escolar.

Dentre tantas atribuições do coordenador como formador docente, a de incentivar os professores a participarem de forma ativa nas demandas escolares, é essencial para a qualidade do ensino e para estabelecer elos de experiências e aprendizagens, visto que pela cultura escolar ainda é muito comum haver resistência de múltiplas formas no que se refere ao ato de planejar.

Semelhante a muitos dos desafios do coordenador incentivar os docentes nesse sentido de aprimoramento do planejamento requer: estratégias e interlocução com o grupo, que unidos pelo objetivo de construir e melhorar a qualidade do ensino tomam decisões juntos na perspectiva de desenvolver ações que a partir destas, de forma proativa, solucionem problemas educacionais do contexto escolar. Assim, o ato de planejar se consolida como ferramenta importante no campo pedagógico porque permite prever antecipadamente alguns problemas, e então buscar formas de como lidar com estes e assim melhor responder as demandas da escola.

Convém lembrar que num grupo de trabalho o envolvimento de cada um é determinante para o êxito da coletividade. Apenas o esforço e empenho do coordenador não garante totalmente a eficácia se cada um dos integrantes da equipe não se perceber como

responsável na provisão de um ensino de qualidade. Os membros do grupo necessitam estar abertos ao diálogo e dispostos a participar apoiando a gestão e a coordenação pedagógica.

Sobretudo, necessita haver um sincronismo entre ambos para que as ações ocorram de forma exitosa. Para Ferreira (2011, p. 169) “o coordenador pedagógico precisa desenvolver nele mesmo e nos professores determinadas habilidades, atitudes, sentimentos que são os sustentáculos da atuação relacional, como o olhar, o ouvir e o falar”. Desse modo, no cenário escolar, tanto o coordenador pedagógico quanto sua equipe precisam respeitar cada um no âmbito das relações interpessoais, no que se refere às particularidades e diferenças de cada sujeito.

Descrever as atribuições do coordenador pedagógico é algo abrangente. Sua atuação é imprescindível na escola. Entre tantas atribuições, fazemos destaque para o fato de ter que acompanhar as atividades de sala, colaborando com o professor, elaborando diagnósticos e cuidando do mais importante: a formação continuada de professores, atento ao desenvolvimento profissional de cada um.

Enfim, a parceria harmoniosa entre coordenador pedagógico, gestor e docentes assegura um trabalho mais consistente, no que diz respeito à integração de todos nas tomadas de decisões e promoção de aprendizagens. É o coordenador pedagógico que envolve, acolhe e tem a capacidade de compreender sua realidade e a dos sujeitos, quando busca fazer uma leitura intencionalmente da realidade, na qual está inserido.

A percepção de uma gestora acerca da prática da gestão escolar

Para tecer considerações acerca da gestão escolar buscou-se na prática cotidiana de uma gestora elementos que nos permitisse questionar sua compreensão e atuação sobre gestão escolar. Para esta gestora cabe a sua função organizar e administrar as atividades educacionais da escola, apontando leis e normas ao corpo docente e discente, o que implica nas competências burocráticas, e princípios relativamente administrativos, no qual, contraditoriamente compreende-se que estas competências ultrapassam esse entendimento apenas de organizar e administrar.

A competência de apontar leis e normas, alinha-se a uma tendência conservadora, como um modelo, que como ressalta Sousa (2006, p. 58). “[...] enfatiza a obediências às normas, valorizando a obediência às regras e ao formalismo, em detrimento, por exemplo, do aperfeiçoamento profissional”.

Uma das inúmeras competências da gestão de fato é administrar burocraticamente a escola, conhecer os aspectos legais, e garantir o pleno funcionamento desta como organização social. Sobretudo, nenhuma ação deve sobrepor a capacidade de interação e comunicação com professores, funcionários, alunos e pais, e de mantê-las na escola, além de promover a qualidade dessas ações, a aprendizagem e formação humana dos seus pares deve estar inserida em suas prioridades, como gestor educacional que prima em desenvolver na escola uma educação proativa e alinhada às demandas que constantemente surgem.

O nível de participação da gestora no planejamento escolar está devidamente alinhado à presença e acompanhamento que implica em adicionar ideias, direcionamentos aos docentes para o desenvolvimento do trabalho didático pedagógico em sala de aula. Percebe-se que há um reconhecimento e preocupação da gestora em acompanhar os planejamentos integrando o grupo, bem como, fortalecendo os vínculos diante da hierarquização e especificações nas funções. Todavia, compreende-se que esta hierarquização é inevitável e própria desse espaço, porém, é importante que todos se percebam como coparticipantes nas ações que levem à qualidade do ensino na escola.

Para a gestora as principais responsabilidades da gestão escolar é presença na escola, participação nos planejamentos, organização de atividades pedagógicas, e administração na parte financeira. Não há dúvida de que estas são responsabilidades importantes, contudo, a perspectiva de que todos devem se apropriar da participação desta gestão, e fazer desta, cenário de responsabilidade inerente a todos os sujeitos, neste campo de tantas demandas necessita ser prioridade.

Pois, como retrata Henriques (apud Paro, 1988, p. 165)

É preciso, pois, partir da atual maneira em que está o trabalho organizado na escola, para propor e implementar novas formas de administração que sejam não apenas mais democráticas, mas também mais eficazes na busca dos objetivos educacionais. Se a responsabilidade última pelo funcionamento da escola achar-se concentrada, hoje, nas mãos do diretor escola, em lugar de ignorar esse fato, cumpre envolver esse diretor cada vez mais com os compromissos de transformação.

A gestora caracteriza sua gestão como atuante. Sabe-se que muitas são as perspectivas e caracterização de gestão: a democrática, participativa, entre outras que advindas das teorias administrativas, perpassam o âmbito educacional até hoje. Henriques (1999, p. 25) ressalta que “[...] trilhar o caminho da construção da identidade da gestão escolar ainda é um desafio que está posto para os profissionais da educação, no cotidiano das escolas”.

Dessa forma, compreende-se que a concepção de atuante pode ser reverberada, a partir da ação por ação da sua prática. A gestão, portanto, na busca para identificar e refletir a forma como está atuando, necessita implementar uma gestão em que a reflexão seja o alvo para mudanças proativas, e para que todos participem e dialoguem diante da pluralidade de desafios que compete uma escola.

Para melhorar o trabalho de gestão, a gestora procura orientações de gestores com experiência na área, além de ler textos e livros sobre gestão escolar. A formação continuada praticamente não existe. Mesmo com a insegurança quanto à prática gestora, existe uma preocupação em fazer o melhor, trocar experiência pensando como foco central a aprendizagem e qualidade de ensino para os sujeitos inseridos no espaço escolar.

Para a gestora a escola em que trabalha não existe tantos conflitos, o que parece não condizer com a realidade contemporânea, pois, vivencia-se conflitos de ideias, e na escola não é diferente, ainda mais por ser um espaço em que grupos heterogêneos, professores e alunos de culturas e hábitos diferentes estão presentes.

A gestora acredita que a participação da família na escola é essencial, e lamenta o fato desta não participar como deveria, a não ser nas reuniões de pais e mestres, quatro vezes no ano. Porém, é preciso destacar a recomendação atual é de que a prática gestora seja uma prática democrática e isso implica buscar a interlocução com toda a comunidade escolar, incluindo os pais dos alunos. GODOY (1999, p.84) ressalta que o gestor quando traz

[...] ao coletivo a responsabilidade para com o desenvolvimento da escola pode fazer com que muitos dos obstáculos sejam superados, principalmente porque faz do dirigente escolar alguém que media uma equipe responsável pelo caminhar progressivo da escola, bem diferente de uma figura que concentra em suas mãos os poderes de responsabilidade e decisão da mesma.

Considera-se relevante ratificar a ideia de que a gestão democrática e participativa é uma construção cultural da escola e do próprio gestor, portanto, cabe a este motivar seus pares a se sentirem responsáveis e inseridos nas demandas da escola, potencializando a proatividade em manter a organização escolar como uma tarefa conjunta. Para isso acontecer, a gestão envolvida em competências e habilidades de ação e reflexão precisa aproximar a comunidade ao espaço escolar, às suas demandas e responsabilidades.

A gestora enfatizou que não são todos os que participam diretamente da situação financeira da escola. Percebeu-se que a vivência da sua gestão baseia-se numa perspectiva burocrática. Para Formiga (1999, p. 18) “[...], os objetivos são determinados no nível

institucional, a partir de um processo estabelecido por líderes, obedecendo a uma hierarquia rígida”.

Faz-se necessário dizer que as práticas efetivadas no trabalho da gestão estão intimamente ligadas as posturas emanadas da autonomia e do compromisso que este adquiriu na sua formação inicial e atual. Assim, diante do exposto, entende-se que gerir é um desafio, mas, também um comprometimento de motivar os outros, gerir com responsabilidade, quando se deve ser um zelador do patrimônio público, um agente político, que estimula os professores e funcionários também a zelar por uma gestão participativa e democrática.

Algumas considerações

Considera-se que, de fato a Administração escolar, na perspectiva da gestão, se configura na maioria das vezes por sistematizações administrativas, levando em consideração o gerir apenas numa dimensão burocrática, em que determina controle, obediência rígida a normas, muitas vezes sem valorizar o pessoal, a coletividade e a tomada de decisões vinculadas as necessidades reais que perpassam a escola.

Mesmo com essas configurações, muitas estão sendo as discussões sobre o gerir na escola ao longo do tempo. É a partir dessas discussões, que muito tem sido transformado. A visão da gestão numa dimensão democrática tem sido ampliada, tanto pela necessidade de melhorar a organização escolar, quanto de mobilizar responsabilidades conjuntas a fim de priorizar uma educação e uma aprendizagem de qualidade.

É possível dizer que este estudo ampliou a compreensão sobre a gestão democrática e fez-nos ver que esta ainda não está acontecendo em todas as instâncias da educação, mesmo havendo muita discussão para que a organização escolar desencadeie ações democráticas nas práticas da gestão escolar incluindo a participação social dos atores que compõe a escola. A proposta de uma gestão democrática faz-se presente como uma nova postura diante da sociedade, pois quando se muda a concepção, o discurso, outros surgem para considerar e reconhecer a diversidade deste novo cenário social.

Por isso que, o Projeto Político-Pedagógico deve estar constantemente atualizado. A vivência da gestão democrática na escola deve conjugar e articular as singularidades existentes, quando ainda se percebe a ausência de conjunção entre os instrumentos que promova a coletividade, autonomia e participação de todos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. LEI Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em: 17 nov. 2014.
- DABUL, M. R. Coordenador pedagógico: conjunto de competências e saberes. In: TEIXEIRA, C. R.; SCHWANTES, R. A. S. **Organização do trabalho pedagógico: múltiplos olhares**. – São Leopoldo: Oikos, 2011.
- FERREIRA, N. D. D. O perceber do coordenador pedagógico na tomada de decisões no cenário escolar. In: TEIXEIRA, C. R.; SCHWANTES, R. A. S. **Organização do trabalho pedagógico: múltiplos olhares**. – São Leopoldo: Oikos, 2011.
- FORMIGA, Leomarcos Alcantara. Perspectivas de Gestão escolar. In: **Interfaces da Gestão Escolar**. BELOTTO, Anerides Aparecida Monteiro (Org.). Campinas/SP: Alínea, 1999.
- GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e a qualidade de ensino** – 1º Fórum de Nacional da qualidade total do ensino público. Belo Horizonte/MG, 1994.
- GODOY, Anterita Cristina de Sousa. Gestão escolar e Prática Reflexiva. In: **Interfaces da Gestão Escolar**. BELOTTO, Anerides Aparecida Monteiro (Org.). Campinas/SP: Alínea, 1999.
- HENRIQUES, Franciane. (Orgs). Administração e o Administrador-educador. In: **Interfaces da Gestão Escolar**. BELOTTO, Anerides Aparecida Monteiro (Org.). Campinas/SP: Alínea, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A Didática e as Tendências Pedagógicas**. Série Idéias. São Paulo, FDE, 2001.
- _____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. “O sistema de organização e gestão da escola”. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 6. ed. São Paulo, Cortez, 2008.
- _____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Editora Cortez, 8 edição, 2005.
- _____. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.
- MAIA, Graziela Zambão Abdian. **As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil**. RBPAAE - v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008. Disponível em <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19237/1116>. Acesso em 4 de junho de 2016.
- MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática**, UFPE, 2006. Acessível em: http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/9709/arquivo9273_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y em 04 de julho de 2016.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico da escola. – 4ª. ed. – São Paulo: Cortez, 2003.

SANTOS, Lucíola Licínio de Castro Paixão; OLIVEIRA, Nilza Helena de. **O coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática da escola**. UFMG: 2007. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/247.pdf> Acesso em: 01 agosto de 2016.

SERPA, Dagmar. **Coordenador pedagógico vive crise de identidade**. Edição especial “Os caminhos da coordenação pedagógica e da formação de professores”. Fundação Victor Civita, Edição Especial, 2011.

SOUSA, José Vieira. **Teorias administrativas**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva**: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão. Dissertação – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas-SP: Papyrus, 2001.