



## GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM CAMINHO PARA A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Taís Luciana Rovina Miné<sup>1</sup>

**RESUMO:** Nesse artigo foi relacionada as características da gestão democrática e participativa na escola, bem como pontuar a formação de professores para a diversidade promovida pelo gestor escolar, contemplando a troca de saberes/experiências. Para fundamentar teoricamente a temática proposta foi realizado um levantamento bibliográfico, com abordagem qualitativa, tipo descritiva. A implicação mostra que no cenário atual não há mais espaço para uma administração escolar conservadora, pautada na repetição e cumprimento das metas estabelecidas, o presente requer uma gestão centrada na qualidade do ensino, que crie situações propícias para a troca de saberes e experiências a fim de complementar a formação docente e esse complemento se mostra como um elemento relevante para a produção do conhecimento de forma eficaz diante das salas heterogêneas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação; Gestão Democrática Participativa; Prática Docente.

**ABSTRACT:** In this article it is intend to relate the democratic and participative management's characteristics at school, as well as demonstrate the teachers' training in front of all the diversity promoted by the school manager, contemplating the exchange of knowledge and experience. To substantiate theoretically the proposed theme it was based on a literature with a qualitative approach in a descriptive type. The implication in the current scenario shows that there isn't place for a conservative school administration, that is based on repetition and achieved the targets, nowadays this requires a management 2 focused on quality education, which create conducive situations to exchange of knowledge and experiences in order to supplement the teacher's training and this type of supplement is shown as a relevant factor to the production of effectively knowledge in face of the several heterogeneous' classrooms.

**KEYWORDS:** Education; Democratic Management; Teaching Practice.

### 1 INTRODUÇÃO

A educação é, basicamente, o ato de formar cidadãos por meio de conteúdos, ou seja, proporcionar o saber para a formação de indivíduos ativos e conscientes, através da disseminação de conceitos, símbolos, valores de toda ordem, hábitos e principalmente destacando as habilidades e respeitando a individualidade de cada educando.

Para melhor compreender as múltiplas atividades possíveis no interior do ambiente escolar, PARO (2008) as divide em dois grupos: as "atividades-meio", onde o autor se refere a todas as atividades administrativas, que oferecerão condições para que as atividades pedagógicas possam acontecer de fato e as "atividades fim", que refletem a finalidade da escola, as atividades pedagógicas empregadas para a produção do conhecimento e as define conforme segue:

As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência ao escolar. [...] As atividades-fim da escola referem-se a tudo o que diz respeito à apropriação do saber pelos educandos. Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluir-se também os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional. (Paro, 2008, p.72-75)

A história da educação nos mostra que nos diferentes contextos históricos houve diversas formas de ensinar e como os demais setores da sociedade econômica, a educação sofreu e sofre mudanças a fim de adequar-se às necessidades humanas e também para acompanhar o enfoque político e econômico.

Segundo ANTUNES (2009), a força de ideias de grandes pensadores que questionaram a escola convencional motivou o aparecimento de um movimento chamado Escola Nova, que iniciou no século XIX e

<sup>1</sup> Professora Mediadora do curso de Tecnologia em Secretariado na Unicesumar – Maringá PR.. Bacharela em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual de Maringá em 2006; Especialista em Gestão Educacional pela Unicesumar em 2012; Graduada no Curso de Letras – Unicesumar.



ganhou força no século XX. Esse movimento mudou conceitos e, entre outros fundamentos, trouxe o conceito de considerar no processo ensino e aprendizagem a autonomia e iniciativas do educando, a singularidade e o aprendizado de forma autônoma e diferenciada do educando e a ideia de que o professor deve estimular o confronto das informações novas com uma realidade, reconstruindo significados.

Hoje vivenciamos e somos parte da sociedade mundializada. Portanto, temos que desenvolver um pensar global, já que estamos na era da informação, do conhecimento, da informatização e, nessa perspectiva, o princípio educativo vem se modificando a fim de atender aos anseios da economia e da sociedade. O foco atual que direciona a educação é a construção do conhecimento e essa construção se dá quando o professor conduz o indivíduo (com seu conhecimento de mundo) a relacionar a informação externa (trazida pelo professor e diversos meios) com sua bagagem cultural, produzindo desta forma um sentido, um conhecimento novo.

O objetivo principal de uma gestão escolar é, ou deveria ser, a oferta de ensino com qualidade. Nessa perspectiva a colaboração dos pais, alunos, funcionários administrativos e professores da escola no sentido de indicar as necessidades e perspectivas da comunidade tem sido de grande valia para as tomadas de decisões e construção do projeto político pedagógico (PPP). Para tanto, o gestor deve construir junto com sua equipe um ambiente participativo e acolhedor, com espírito de cooperativismo e confiança (mas sem perder a autonomia), onde os envolvidos sintam-se valorizados e entusiasmados com o objetivo maior: educação de qualidade e para todos. Deve ainda desenvolver projetos de capacitação, inclusive para os pais, envolvendo-os e descobrindo com eles os anseios e dificuldades de suas realidades vividas, sempre lembrando que a educação é um dos componentes para a transformação social.

No ponto de vista de Hora (2011), a questão da democratização da escola é abordada sob três aspectos: democratização como ampliação do acesso à instituição educacional, democratização dos processos pedagógicos e democratização dos processos administrativos.

Portanto, esta pesquisa está centrada em pontuar as características da gestão democrática e participativa na instituição de ensino, bem como buscar subsídios sobre como rever a organização escolar de modo a atingir seu principal objetivo, o de ensinar, diante das incertezas e tensões variadas e desta forma, possivelmente contribuir para o esclarecimento do funcionamento desse processo no ambiente escolar, uma vez que o modelo de gestão escolar democrática observado atualmente no Brasil está coerente com as tendências mundiais e a educação de qualidade é um dos fatores do desenvolvimento econômico e social de um país.

A ciência, a tecnologia e a educação são pontos chave para o sucesso e à escola cabe formar cidadãos em plenitude. Desta forma, consideramos que não há mais espaço para as tendências pedagógicas conservadoras, que atenderam no passado as demandas do trabalho taylorista/fordista, cuja pedagogia era centrada nos conteúdos e eram organizadas e repetidas ano após ano, uma vez que a economia da época demandava tão somente a compreensão das etapas da operação e a repetição delas com eficiência e nesse período poucos tinham acesso à universidade, em geral era interesse tão somente para a formação dos dirigentes.

Por meio das ponderações realizadas nessa pesquisa considera-se que, a partir do estudo bibliográfico contemplado, foi possível levantar as características da gestão democrática e participativa na escola, mostrando sua relevância para uma educação de qualidade.

Nessa pesquisa discute-se que não há mais lugar para uma administração meramente preocupada em cumprir tarefas rotineiras, mas para uma gestão que trabalha para a formação de uma pessoa no âmbito profissional e no pessoal, resultando em um profissional capaz de atuar na sociedade de maneira transformadora e que a formação docente é imprescindível para possibilitar a construção do conhecimento com qualidade.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O instrumento de pesquisa adotado foi o levantamento bibliográfico, com abordagem qualitativa, tipo descritiva. As fontes de consultas se compuseram de livros, periódicos, artigos científicos, internet, entre outros materiais julgados pertinentes.

Segundo APPOLINÁRIO (2006, p.60-61), a pesquisa qualitativa é descrita como “a pesquisa que lida com fenômenos típicos das ciências sociais e que normalmente prevê a coleta de dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado, além disso, a análise desses dados se dá a partir da hermenêutica”.

Nesse sentido, foram realizadas consultas em referências bibliográficas que abordam o tema ou tenham relação com ele. Na sequência, foi realizada uma busca de artigos, dissertações e teses que tratam do assunto em pesquisa. Por último, o material foi compilado conforme a especificidade do tema e depois foi retomada a leitura do material separado para a realização da pesquisa e sistematização do assunto e elaborado o artigo com o desenvolvimento da pesquisa, bem como seus resultados.



### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Em um passado não tão distante, estar no comando de uma escola resumia-se em zelar para que as atividades rotineiras acontecessem de modo a cumprir o cronograma educacional, às vezes deparando-se com imprevistos, que eram resolvidos pela administração escolar.

Hoje, ouvimos muito a expressão “gestão escolar”, que “apresenta uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade” (ANDRADE, 2004, p.11).

Para FERREIRA (2006), a gestão da educação está assim definida:

Gestão da Educação significa a “tomada de decisões” sobre o que se ensina, como se ensina, a partir de que finalidades, a quem se destina e com que objetivos, o que implica em compromisso. Todas essas decisões necessitam ser, portanto, muito bem pensadas e tomadas como as melhores dentre o existente, para que a formação que decorre da Educação seja a melhor e a mais humana possível. (FERREIRA, 2006, p. 12)

LÜCK (2001) explica que em se tratando de escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve a participação ativa, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro membro da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo ensino e aprendizagem.

HORA (2011, p.46) propõe os quatro pontos essenciais para a gestão democrática participativa:

- a) a extração do autoritarismo centralizador;
- b) a diminuição da divisão do trabalho que reforça as diferenças e os direcionamentos entre os segmentos sociais;
- c) a eliminação do binômio dirigentes e dirigidos;
- d) a participação efetiva dos diferentes segmentos sociais na tomada de decisões, conscientizando a todos de que são os autores da história que se faz no dia a dia.

Isso significa que, para a tomada de decisões, o gestor/diretor precisa levar em consideração a sua equipe e toda a comunidade escolar, envolvendo-os em ações conjuntas para o objetivo maior, que é a educação de qualidade, precisa também avaliar as necessidades da sociedade, do mundo globalizado, enfim, precisa criar uma gestão democrática apoiada no projeto político pedagógico.

LÜCK (2001) aponta cinco aspectos que marcam a transição do enfoque administrativo para o enfoque de gestão: a superação da ótica fragmentada e a construção da ótica globalizadora, a redefinição das responsabilidades, a construção do processo contínuo, a transição da hierarquização e burocratização para a coordenação e a superação da ação individual para a coletiva.

A autora assinala que na gestão democrática a equipe começa entender que cada um faz parte da organização e do sistema educacional e que a construção do saber é realizada com o envolvimento de todos, superando, então, a ótica fragmentada sobre o processo educacional.

Em relação às responsabilidades, LÜCK (2001) sugere que na gestão democrática o gestor comece a trabalhar em prol de redefinir responsabilidades e não redefinir funções. Isso significa fazer com que toda a equipe compreenda que o resultado final é consequência do trabalho de todos.

A partir dessa visão, a educação é finalmente vista como construção de um processo contínuo, o gestor deve prestar atenção em cada evento que aconteça, movendo ações pensando em resultados a curto, médio e longo prazo.

O gestor começa a buscar o aperfeiçoamento de toda a equipe sob a complexibilidade do trabalho educacional, paralelo à conscientização da importância da contribuição de cada membro para o processo, transitando da hierarquização e burocratização, para a coordenação.

Por fim, sobre a transição da ação individual para a coletiva LÜCK em seu artigo “A evolução da gestão educacional a partir de mudança pragmática”, afirma que:

A descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos na Constituição Nacional, e a consequente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis. (LÜCK, 2009, p.7)

Partindo deste princípio, o gestor educacional passa a (re)pensar a sua forma de articular o processo ensino e aprendizagem, de modo a construir junto à sua equipe um relacionamento pautado na cumplicidade, onde todos os envolvidos compartilhem os mesmos objetivos, principalmente o da oferta de educação com



qualidade, do acesso ao mundo da cultura, cujo resultado esperado é a emancipação do indivíduo, sujeito que faz parte da sociedade.

SOUZA e PASQUINI (2012, p.72) trazem o posicionamento de Lima e Santos (2007), que sugerem uma proposta de trabalho centrada na ação-reflexão-ação em prol da construção do ambiente participativo:

- O conhecimento e a experiência pedagógica dos professores.
- O princípio da “construção coletiva”, sem mascarar as diferenças e tensões existentes entre todos aqueles que convivem na instituição, considerando que as situações vividas nela se inscrevem em um tempo de longa duração, bem como as histórias de vida de cada professor.
- Uma metodologia de trabalho a qual possibilite que professores e coordenadores atuem como protagonistas, sujeitos ativos no processo de identificação, análise e reflexão dos problemas existentes na instituição e na elaboração de propostas para sua superação.

Motivando uma gestão coletiva e cooperativa o gestor terá uma equipe composta por colaboradores e professores em um ambiente estimulante e vibrante, sentindo-se, sem sombra de dúvidas, dispostos e confiantes para trabalharem mais e melhor. E ainda, a integração dos pais dos alunos e da comunidade em que a escola está inserida se tornou uma grande arma para o gestor, pois é possível conhecer através deles os anseios e as necessidades dos alunos daquela comunidade específica e de posse dessas informações, utilizá-las na elaboração de um PPP (projeto político pedagógico) e currículo com objetivos e metas que tenham condições de serem cumpridas e que sejam compatíveis com a realidade do grupo.

Na visão de HORA (2011), após uma realização de um estudo de caso, o significado da participação para os sujeitos envolvidos no processo ensino e aprendizagem mostra-se da seguinte maneira:

- a) Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa inteirar-se e opinar sobre assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada; significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, dar opiniões, anotar, fiscalizar, cumprir decisões); significa mudar sua visão de direção da escola, passando a não esperar decisões prontas a serem seguidas.
- b) A direção vê-se colocada diante de tarefas eminentemente políticas, pois assume o papel de dirigente técnico e político. A abertura não acontece para um todo homogêneo e sim para uma população dividida, socialmente estratificada e ideologicamente diferenciada; significa lidar com inúmeras expectativas e projetos políticos diferenciados.
- c) Para os alunos, a principal mudança refere-se à sua relação com os professores e com a direção: [...] compreender que transitar na difícil fronteira entre “liberdade e segurança” exige um compromisso com o projeto educacional, com princípios e também com uma visão mais global, menos fragmentada da escola.
- d) Os professores, descobrindo, (re) descobrindo, inventando, formulando e aceitando novas premissas, preparam-se para, dialeticamente, analisar, comparar, estabelecer valores, através dos quais avaliam as diferentes metodologias, mantêm-se atentos para apreciá-los em relação às posturas teóricas e em relação à sua prática e contexto, especialmente em situação em que a comunidade tem lugar específico na construção do currículo. (HORA, 2011, p.119-120)

As afirmações acima, embora se mostrem como resultado de um estudo em uma região específica, podem e devem ser adotadas como instrumento de motivação por todos os gestores das instituições educacionais, pois se revelam como fatores de ajuda e mostram que o envolvimento da comunidade com a escola como proposta de trabalho coletivo, incluindo os pais que são sujeitos parte da comunidade, instiga um debate sobre a questão educacional, cria um ambiente de confiança e de conhecimento dos problemas, e nessa perspectiva, são abertas discussões em busca de apoio e soluções alternativas, além da implantação de um ambiente com confiança recíproca.

### 3.1 A FORMAÇÃO DOCENTE NO AMBIENTE ESCOLAR

O professor precisa e deve estar consciente de que educação e sociedade estão ligadas e, desta forma, considerar que cada indivíduo traz consigo para a sala de aula sua leitura de mundo e suas características individuais no que diz respeito às competências para aprendizagem (inteligências).

Segundo TARDIF (2012) o objeto do trabalho dos professores são alunos individualizados e socializados ao mesmo tempo e, neste sentido, explica que:

Embora ensinem a grupos, os professores não podem deixar de levar em conta as diferenças individuais, pois são os indivíduos que aprendem, e não os grupos. Esse componente de trabalho significa que as situações de trabalho não levam à solução de problemas gerais, universais, globais, mas se referem a situações muitas vezes complexas, marcadas pela instabilidade, pela



unicidade, pela particularidade dos alunos, que são obstáculos inerentes a toda generalização, às receitas e às técnicas definidas de forma definitiva.

Por outro lado, [...] os alunos são heterogêneos. Eles não possuem as mesmas capacidades pessoais nem as mesmas possibilidades sociais. As suas possibilidades de ação variam, a capacidade de aprendizagem também, assim como as possibilidades de se envolverem numa tarefa, entre outras coisas. (TARDIF, 2012, P.129)

Hoje não há mais espaço para uma sala de aula onde o professor fala e os alunos escutam, as aulas precisam ser dinâmicas e atrativas, com utilização de metodologias ativas e adequadas para conduzir cada tema e contexto e, para tanto, o professor precisa conhecer de forma panorâmica os assuntos que permeiam os continentes, além da formação específica para o exercício da docência.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira, lei nº 9394/96 (LDB), em seu artigo art. 67, rege que “os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, [...] o aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim.” Considerando a lei, o gestor educacional precisa assumir uma postura de promotor da formação continuada no ambiente escolar.

NÓVOA (2006), explica que “a formação do professor é, por vezes, excessivamente teórica, outras vezes excessivamente metodológica, mas há um *déficit* de práticas, de refletir sobre as práticas, de trabalhar sobre as práticas, de saber como fazer”. Logo, entendemos que a formação acadêmica por si só não supre a necessidade de preparar o docente para a diversidade em sala de aula, e o gestor escolar precisa atentar para a promoção da troca de experiências e saberes junto à sua equipe.

De acordo com TARDIF (2012, p.48):

Pode-se chamar de saberes experienciais o conjunto de saberes atualizados, adquiridos e necessários no âmbito da prática da profissão docente e que não provêm das instituições de formação nem dos currículos. Esses saberes não se encontram sistematizados em doutrinas ou teorias. São saberes práticos (e não a prática: eles não se superpõem à prática para melhor conhece-la, mas se integram a ela e dela são partes constituintes enquanto prática docente).

O autor supracitado relata que o ensino é desenvolvido em um contexto de múltiplas interações e essas interações representam-se como condicionantes e formadores de saberes experienciais, uma vez que provêm de relações concretas que necessitam de improviso e habilidade pessoal, inclusive, contribuindo para a formação de uma maneira pessoal de ensinar, para o saber trabalhar/ensinar.

A realidade tem mostrado que os ambientes heterogêneos nas escolas se encarados de forma positiva levam à busca de metodologias que atendam o coletivo e a construção do conhecimento tem se revelado de forma mais dinâmica. Ainda pautado na LDB, artigo 67, o parágrafo único dispõe que “a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”, nesse sentido, compreender a prática pedagógica torna-se uma segunda vertente para o desenvolvimento dos saberes desse profissional.

Estudos realizados nos últimos tempos mostram que essa compreensão possibilita aos professores a construção de agilidades profissionais e de saberes (dentre outros) necessários no cotidiano do trabalho docente. Nesse contexto, a relação entre os saberes teóricos e os saberes adquiridos com a prática são necessários para a formação da identidade docente e são instalados também durante o processo de formação continuada, especialmente durante a troca de saberes experienciais que ocorrem na ambiente escolar entre os professores, e também, durante as reuniões e orientações com a equipe gestora.

Segundo TARDIF (2002) os professores possuem, desenvolvem e adquirem saberes diversificados e heterogêneos e que não provêm de uma fonte única, mas de várias fontes e diferentes momentos da história de vida e da carreira profissional. Neste sentido, o professor se serve de:

cultura pessoal, que provêm de sua história de vida e de sua cultura escolar anterior; ele também se apóia em certos conhecimentos disciplinares adquiridos na universidade, assim como em certos conhecimentos didáticos e pedagógicos oriundos de sua formação profissional; ele se apóia também naquilo que podemos chamar de conhecimentos curriculares veiculados pelos programas, guias e manuais escolares; ele se baseia em seu próprio saber ligado à experiência de trabalho, na experiência de certos professores e em tradições peculiares ao ofício de professor (TARDIF, 2002, p. 13).

A troca de tais saberes deve ser motivada pelo gestor escolar, pois essa atitude de compartilhar experiências/saberes/conhecimentos no ambiente escolar fortalece o grupo na vivência de gestão democrática e participativa. Assim, para que haja essa atitude por parte de toda a equipe o gestor escolar deve criar situações no sentido de romper barreiras, motivando sua equipe a estar praticando o intercâmbio de informações e experiências, estudos individuais e em grupo, pois com a compreensão da prática pedagógica, os professores passam a analisar a problemática do cotidiano e conseguem desenvolver alternativas para lidar com elas,



construindo saberes específicos experienciais, que permitem a escolha das melhores formas de trabalho para atender às diferentes necessidades e possibilidades dos educandos para a produção efetiva do conhecimento.

### 3.2 AS AÇÕES DO GESTOR ESCOLAR FRENTE À COMPLEMENTAÇÃO DA FORMAÇÃO DOCENTE

Sabemos que não há uma receita ou um manual para ser utilizado diante das diversas situações vivenciadas na escola. De acordo com LÜCK (2001) a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional e, nessa perspectiva, a ideia do gestor promovendo a complementação da formação docente tem se despontado como uma grande contribuição para a produção do conhecimento.

Diante da intenção do educador/professor entrar em sala de aula munido de métodos variados, CRÓ (1998, p.115) sugere a criação de um conjunto de condições de formação, sobretudo na formação contínua, com intuito de o educador aprender a ensinar/educar com espontaneidade na aula propriamente dita e, cita HUBERMAN (1992), que sugere trabalhar com quatro direções:

- Criar ou melhorar a rede de colegas e de *experts* aos quais o professor tem acesso;
- Descentralizar os recursos postos à disposição para apoiar estas redes;
- Experimentar nas aulas as habilidades e estratégias discutidas na rede;
- Agir sobre as condições institucionais que favorecem a colaboração e a experimentação na equipe de professores.

Ainda contemplando as considerações de CRÓ (1998), as condições para ajudar o professor a ensinar/educar seriam a utilização de frequentes diálogos com os colegas, a participação em atividades de desenvolvimento de produtos educativos, contextualizar os processos de ensino e aprendizagem e a criação de um ambiente escolar que valoriza a colegialidade e o progresso individual.

Quando a autora fala em colegialidade refere-se ao conceito de que o ensino é de responsabilidade coletiva, responsabilidade de toda a equipe escolar e quando menciona o progresso individual, a autoria atenta para a capacidade de crescimento do profissional da educação com oportunidade de observar e avaliar o outro, logo, identificamos nos posicionamentos duas características da gestão democrática e participativa e o quão importante é o papel do gestor e da formação continuada, pois quando o gestor utiliza esta metodologia sua equipe estará motivada a desenvolver um bom trabalho e elevar o padrão de qualidade na produção do conhecimento.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo discutiu de forma panorâmica a gestão democrática e participativa no ambiente escolar frente à formação de um indivíduo no âmbito profissional e pessoal.

A gestão escolar trata da execução do que está previsto em lei. Cada escola vive em determinada realidade sócio/cultural e o gestor precisa administrar os recursos que tem em mãos a fim de otimizar a formação do indivíduo, inclusive envolvendo a comunidade (principalmente os pais) a participarem da gestão.

As obras apreciadas sugerem que não há mais espaço para uma administração conservadora, preocupado tão somente em cumprir metas, e sim um novo enfoque de organização, pautado na participação e na formação continuada dos docentes, que muitas vezes é excessivamente teórica e metodológica.

De fato, fica evidente a importância dos saberes experienciais e práticos adquiridos ao longo da carreira para a atuação do docente, pois munido desses saberes o docente elegerá a metodologia mais adequada para a produção do conhecimento em determinadas situações, uma vez que o aprender está pautado também no conjunto de significados que cada indivíduo constrói.

Uma escola reflete as atitudes do gestor que ali desenvolve seu trabalho, logo, é de grande importância a figura desse líder no contexto escolar. As estratégias de intervenções promovidas pelo gestor com intuito de desenvolver os saberes práticos junto à equipe docente têm contribuído para a escolha das melhores formas para a produção do conhecimento em salas heterogêneas e, conseqüentemente, tem ajudado a elevar os níveis de qualidade da educação brasileira, diante disso, a gestão democrática e participativa pode ser vista como um caminho (ou um dos caminhos) para o aumento da qualidade educacional.

## REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Marina R. B.; ANDRADE, Rosamaria C. de. **A Gestão da Escola**. 4.ed. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

ANTUNES, Celso. **Professores e Professores**: reflexões sobre a aula e práticas pedagógicas diversas. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.



APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996.

BRITO, Antonia Edna. **O significado da reflexão na prática docente e na produção dos saberes profissionais do/a professor/a.** Disponível em: [www.rioei.org/deloslectores/1267Brito.pdf](http://www.rioei.org/deloslectores/1267Brito.pdf). Acesso em: 25/06/2012.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a distância: **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico na educação básica.** Maringá - PR, 2012. 163 p.

CRÓ, MARIA DE LOURDES. **Formação Inicial e Contínua de Professores/Educadores: Estratégias de Intervenção.** Porto: Porto Editora, 1998.

FERREIRA, Naura Syria C (org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola.** 18 ed. São Paulo: Papyrus, 2011.

LÜCK, Heloisa [ET AL.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança pragmática.** Disponível em: [www.progestaoead.files.wordpress.com.br/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf](http://www.progestaoead.files.wordpress.com.br/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf). Acesso em: 25/06/2012.

LÜCK, Heloísa. **Indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino.** Disponível em: [www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar.pdf](http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar.pdf). Acesso em: 01/07/2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. 11ª impressão. São Paulo: ática, 2008.

NÓVOA, António. **Desafios do trabalho do professor no mundo contemporâneo.** Disponível em: [http://www.sinprosp.org.br/arquivos/novoa/livreto\\_novoa.pdf](http://www.sinprosp.org.br/arquivos/novoa/livreto_novoa.pdf). Acesso em: 25/06/2012.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** 13ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.