

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NOS DESENVOLVIMENTOS DISCENTE E DOCENTE

Maria Cibelle Moreira de Araújo¹

RESUMO

O presente trabalho apresenta algumas reflexões sobre a legitimidade da gestão democrática da escola na promoção da formação para a cidadania e no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem por meio da formação contínua do professor e da formação básica do educando, por meio da aquisição de conhecimentos cognitivos e das competências socioemocionais. O trabalho fundamentar-se-á em torno das seguintes temáticas: as principais formas de gestão escolar, democracia e gestão democrática da escola, formação para a cidadania, profissionalização e desenvolvimento docente, a formação contínua do educador em serviço, valorização dos saberes docentes por meio *praxis* pedagógica, ação-reflexão-ação, desenvolvimento docente pelo desenvolvendo discente. O aporte teórico deste trabalho será baseado em PARO (2016), LIBÂNEO (2010) e POTI (2014) com suas obras que tratam de assuntos relacionados à gestão democrática. A metodologia utilizada para a realização da investigação embasar-se-á por uma extensiva pesquisa bibliográfica de diferentes fontes, tais como, IMBÉRNON (2010) e BOUDIEU (2009). Esses autores além de possuírem significantes contribuições com a temática, dialogam com outros autores, sobre aspectos importantes da profissionalização docente que precisam ser considerados numa política de formação continuada de professores tendo como momento o serviço, espaço o “chão da escola” e insumos ao trabalho pedagógico.

Palavras-chave: Escola, Juventudes, Gestão Democrática, Desenvolvimento Docente.

INTRODUÇÃO

Estudando Educação e Sociedade, percebe-se que a escola sempre foi refém dos poderosos e usada como reprodutora de conceitos ditados e meio de acentuar as desigualdades. Ainda no século XX a educação continua refém dos sistemas econômicos e é moldada aos interesses capitalistas, inviabilizando a promoção da formação humana e integral e a abertura de espaços críticos. Ao invés de propor uma formação que considere o enriquecimento das competências socioemocionais, formação cidadã reflexiva e autônoma dos indivíduos, a escola continua a trabalhar no sentido de objetivar seus conhecimentos, priorizando a formação cognitiva.

¹ Professora de Sociologia da Educação Básica do Estado do Ceará. Mestre em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará- UECE. Email: cibellesocial@hotmail.com

A escola é posta nesse cenário como o espaço de aprendizagem e responsável pelo êxito escolar desses estudantes que compõem a modalidade de ensino estudada. BOURDIEU (2009) ao tentar responder algumas problemáticas oriundas na década de 60, descreve a escola como um espaço de reprodução e legitimação das desigualdades sociais, por conta da bagagem cultural e social que cada um traz e a classe social pertencente, por mais que trabalhe conteúdos iguais e metodologias semelhantes, o que cada sujeito traz da sua vida familiar e realidade social muitas vezes está distante do que é projetado neste espaço educacional. O sujeito para este autor é um ator socialmente construído em seus mínimos detalhes, tudo que o compõe está emerso no meio social.

A gestão democrática escolar foi pensada para substituir outras formas de gestão na escola, principalmente a centralizada (técnico-científica), com espaço sem coletividade, em que o gestor decide e decreta os objetivos sem consultar os demais atores do processo educativo, inibindo-os a participar das decisões tomadas ou de pelos menos pensar sobre elas. Em uma gestão autoritária a escola cai em controvérsia, uma vez que ela é um espaço para desenvolver habilidades intelectuais, emocionais e sociais, atreladas a esses eixos temos a formação para a cidadania. É nesse contexto, que busca desenvolver um trabalho de reflexão conceituando a gestão democrática, seus desafios no contexto educacional, o papel do gestor e da comunidade escolar para que a democracia impere no modelo de gestão.

A atividade se desenvolve com uma abordagem teórica em torno da gestão democrática no âmbito educacional da escola pública pretendendo uma compreensão dos mecanismos promotores das melhorias no processo de funcionamento de uma unidade escolar. Nessa perspectiva, o estudo é embasado por concepções de alguns autores e órgãos públicos como Paro (1996), Ministério da Educação (2013) e Almeida (2014) entre outros autores que estudam e produzem sobre essa vertente.

Nessa produção, é dado destaque ao caráter pedagógico da gestão democrática, pois, além do fortalecer o senso de coletividade, de modo que todos os atores estejam envolvidos nas ações praticadas na escola, com intenções de favorecer uma educação de qualidade, desenvolve neles, capacidades de tomada de decisões importantes também em sua comunidade cobrando dos representantes políticos aprovação, fiscalização de leis e projetos que favoreçam a comunidade.

Em tempos de crises e incertezas, é clara a percepção da necessidade do aumento da qualidade do trabalho docente. Tal modificação exige uma boa formação inicial e uma formação contínua realizada conforme as necessidades da escola. O modelo de formação inicial que prioriza os conhecimentos específicos de cada área da graduação e subestima os

conhecimentos pedagógicas, tratando-os de forma superficial e isolados, não coloca o estudante em contato com a escola não só é desnecessário quanto prejudicial.

GESTÃO PEDAGÓGICA E DEMOCRÁTICA

O termo gestão escolar, torna-se bastante presente entre as formas de liderança escolar com a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9394/96), enfrentando o “patrimonialismo” e “gerencialismo” na educação. Durante muito tempo, os líderes escolares foram predominantemente escolhidos pelos governantes sem nenhuma consideração à qualificação profissional, predominando os interesses políticos. Tais profissionais administravam uma instituição escolar com pouca preocupação pedagógica e ditavam as normas e regras.

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Tem sua raiz também em *gestatio*, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, gérmen (POTI, 2014, p.12).

Uma gestão escolar deve focar na aprendizagem dos educandos, seja na aquisição de conhecimentos cognitivos, seja na aquisição das competências socioemocionais. Para isso, é interessante que a coordenação pedagógica, um dos braços da gestão, reconheça a sua importância na articulação nas ações pedagógicas e considere a formação docente sua principal atribuição, uma vez que o desenvolvimento e bem-estar de seus educadores é condição essencial para a aprendizagem dos educandos. Considerar a importância da escola, dos saberes docentes, da coletividade, da cooperação, planejar e articular atividades que possam promover o compartilhamento e a conversão das ideias é crucial e condição de existência da coordenação em uma escola.

[...] ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele são algumas das competências que um gestor deve ter (POTI, 2014, p.13)

Vale salientar que quando um líder escolar é nomeado ao cargo de forma legítima e democrática, há a predominância da empatia da comunidade escolar para com as iniciativas do gestor e disposição em colaborar com as ações a serem desenvolvidas. Quando os membros da gestão são reconhecidos, a escola passa a ser um potencial gradiente de desenvolvimento do professor em detrimento de um objetivo mútuo, crescimento da escola. Nesse contexto, o educando passa a ser o foco da reflexão do educador, fazendo o professor pensar e criticar a sua própria prática e buscar alinhar seu pensar e suas atitudes pedagógicas aos dos colegas de trabalho.

A direção da escola e os desafios da gestão democrática

“Ela se institui no jogo de embates pelo poder e é, por essa razão, produto de uma construção histórica. É conquista e não favor” (Ministério da Educação, 2013). A gestão democrática e participativa é desafiada a enfrentar os clássicos paradigmas a fim de promover mudanças nas práticas pedagógicas como garantia da qualidade da educação ofertada, estabelecendo metas e estratégias, construindo a identidade da escola, valorizando a diversidade dos sujeitos que a constitui tendo em vista a formar um aluno ético, autônomo, crítico e trabalhador. É de incumbência da gestão fomentar o planejamento coletivo entre os docentes, fazendo as reorientações e intensificando a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resultando na oferta de ensino de qualidade.

É claro o anseio da sociedade em implementar uma gestão escolar em caráter democrático, tal teor é legalizado pela Carta Magna:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Constituição Federal do Brasil, art. 205, 1988).

Subsequente a essa assertiva, tem-se os princípios norteadores para o ensino que viabilize o desenvolvimento do ensino e a participação social na gerencia das escolas públicas.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV - gratuidade do ensino público e estabelecimentos oficiais;
V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (grifo meu);
VII - garantia de padrão de qualidade;
VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (Constituição Federal do Brasil, 1988).

A LDB, no Título II, art. 3º, reforça tais premissas por uma gestão eficaz e significativa, isso é evidente no art. 14º, em que trata da gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei e da legislação dos sistemas de ensino:

[...] 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 da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB. Título II, art. 12 e 14, 1996).

Logo, percebe-se conceito de Gestão Democrática da Escola foi prescrito pela CF (inciso VI do artigo 206) e regulamentada pela LDB (inciso VIII do artigo 3) ao lado de outros princípios, tais como: igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade e valorização dos profissionais da educação. Antes disso a direção da escola era entendida como a única responsável pela administração escolar, a “participação” de pais e alunos era bem tímida, porém recebia alguma valorização, evidentemente, em atividades “extracurriculares”.

No entanto, bem se sabe que a efetiva realização da gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas não depende somente da legislação, ainda que esta seja uma dimensão fundamental, a implementação e efetivação é de responsabilidade social. A gestão democrática é processo de construção social que requer a participação de diretores, pais, professores, alunos, funcionários e entidades representativas da comunidade local como parte do aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática, de tomada de decisões e de sua implementação.

A escola é um espaço dinâmico de contradições, diferenças, encontros e desencontros para que a democracia se sedimente dentro de seu contexto é necessário o enfrentamento de muitas tensões. A gestão democrática se efetiva quando todos os segmentos da comunidade escolar se envolvem nas diversas tomadas de decisão e impossibilita a predominância de interesses externos, principalmente no que desrespeita a política partidária se infiltre dentro desse espaço, o que acaba se tornando algo natural e comum.

Vale salientar que a escolha de um representante para assumir a função de diretor, mesmo por meio de eleições, embora seja crucial, não legitima uma gestão participativa. A depender dos processos de como se dar a escolha, a forma de gestar pode se conjugar como um ponto de tensões sociais e contradições.

A gestão pedagógica é o eixo principal de uma liderança escolar, tendo o diretor como ator principal para execução de um planejamento, no que tange à elaboração do Projeto Político-Pedagógico, do Currículo, do Regimento, no fomento à formação continuada do educador e na criação e incentivo dos segmentos que fortalecem a democracia na escola, tais como Grêmios Estudantis, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Unidade Executora. Gestar é planejar, é saber aonde se quer chegar, é fortalecer a democracia na organização da escola. Para CAVALINI (2013, p. 20) “O planejamento dá suporte a mudanças, deve ter continuidade e flexibilidade. A gestão pedagógica tem de ser flexível para oferecer o melhor a sua comunidade”.

Gestão Democrática e a participação das juventudes nos órgãos deliberativos

O Conselho Escolar – também chamado do “colegiado” - tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões relacionadas a legislações estaduais ou municipais e regimento escolar no que tange a aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros é composto de gestores da escola, professores, funcionários, alunos e pais de alunos e, por isso, muitas vezes citado como exemplo de democratização da gestão.

Assim como os processos eletivos nos moldes democráticos para a escolha do gestor não é garantia de uma gestão democrática, a instituição do Conselho Escolar não define o caráter democrático das deliberações, mas sim o processo por meio do qual as decisões são tomadas. Isso porque apesar de ter essa constituição, o Conselho Escolar pode ser manipulado, transformando-se em um instrumento de legitimação de decisões autoritárias por parte do indivíduo ou do grupo que detém o poder decisório, tomando as decisões em função de seus interesses, contrariando as razões de instalação do Conselho e o caráter público que ele deve assumir.

Transformar as reuniões do Conselho Escolar no sentido de torná-las efetivamente um espaço democrático de decisões exige, claro, a disposição da direção da escola, assim como de seu corpo técnico e dos professores, de tomar medidas nessa direção. Entre estas está a de tornar mais transparente para todos os participantes, em particular os pais dos alunos, as possibilidades e limites da escola para assumir decisões coletivas referentes à vida institucional, tendo em vista sua pertença a uma rede cujas normas não são decididas por ela, mas sim pelo Estado, bem como as possibilidades de, democraticamente, quebrar tais limites (Ministério da Educação, 2013, p. 20).

O Grêmio estudantil - no Capítulo IV - Do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer - encontramos suporte legítimos para a efetiva participação juvenil das decisões da escola por meio de um grupo eleito pelos próprios estudantes

Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-lhes:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - direito de ser respeitado por seus educadores;
- III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;
- IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;
- V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência (Estatuto da Criança e do Adolescente, Art. 53, 1990).

A partir da Lei 8.069, de 13/07/1990, a constituição e a instalação do Grêmio Estudantil passam a depender da iniciativa dos alunos, não cabendo, portanto, à direção ou aos professores fazê-lo, como era durante a Ditadura Militar (Centros Cívicos). O papel dos educadores se restringe em estimuladores e interlocutores.

Vale salientar que a contribuição do Grêmio Estudantil para a democratização da escola nem sempre acontece, seja porque ele nem sequer é instituído, seja porque é muitas vezes reduzido a órgão de promoção de eventos, seja pela direção e/ou professores, seja pelos próprios alunos.

Além de ser uma organização política atuante, as decisões do Grêmio devem ser tomadas de forma democrática e representativas, o grupo deixará de cumprir uma de suas principais funções educativas. Construir-se e atuar democraticamente significa, de um lado, organizar-se de modo que as eleições internas sejam pautadas por processos democráticos de proposição de candidaturas para as funções diretivas e, de outro, que se proponha a desempenhar papel ativo nas decisões coletivas da escola. O Grêmio poderá protagonizar, por esse processo, papel central no desenvolvimento cidadão e crítico de seus pares.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estudando Educação e Sociedade, percebe-se que o ensino escolar sempre foi refém dos poderosos e usado como reprodutor de conceitos ditados e meio de acentuar as desigualdades. Ainda no século XX a pedagogia continua refém dos sistemas econômicos e é moldada aos interesses capitalistas, inviabilizando a promoção da formação humana e integral e a abertura de espaços críticos. Certos disto, somos instigados a repensar uma instituição de ensino promotora de conhecimentos que é chamada a retificar o seu papel social frente às necessidades demandadas, que considere o enriquecimento das competências socioemocionais e uma formação cidadã reflexiva e autônoma, uma vez que ela continua a trabalhar no sentido de objetivar os conhecimentos, priorizando a formação cognitiva e a tratar os jovens como clientes.

BOURDIEU (2013) defende que os jovens não são indivíduos abstratos que competem igualmente no ambiente escolar, isto no sentido de rendimento e classificação por notas e desempenhos em avaliações internas e externas, mas são atores construídos socialmente. Um dos mecanismos de influência do distanciamento na aprendizagem e relação com o ambiente escolar, é colocado na visão do autor, ao *capital cultural* é absorvido pela família e transmitido aos jovens, a herança cultural, “(...) influência do capital cultural se deixa apreender sob a forma da relação, muitas vezes constatada, entre nível cultural global da família e o êxito escolar da criança (p. 42)” é um fator de explicação para o êxito escolar. “Naturalmente, os alunos não chegam vazios à escola, mas trazem consigo uma história, uma situação econômica, um contexto de privilégios ou aceitação ou, por outro lado, um cenário de fracassos, faltas, deficiências (BOURDIEU E PASSERON, 1992)”.

Estudando os contextos em que ocorreram reformas significativas no campo da educação percebe-se que o pensamento em torno de tais mudanças deve considerar o seu fim e todos os seus aspectos operacionais: infraestrutura, currículo, metodologias e formação de professores. O propósito desta pesquisa é considerar o que se tem a favor da escola brasileira, exemplos: leis que legitimam a universalização do acesso à educação básica, em especial o ensino médio, a gestão democrática, preparação dos jovens para o mercado de trabalho e exercício da cidadania, as políticas educacionais aplicadas. Uma das mudanças sugeridas anteriormente já é de alcance da gestão, a promoção de uma formação contínua do professor no “chão da escola”, tendo como insumos a problemática da intuição e metodologia, a valorização da experiência e dos saberes docentes.

A formação centrada na escola envolve todas as estratégias empregadas conjuntamente pelos formadores e pelos professores para dirigir os programas de formação de modo a que respondam às necessidades definidas da escola e para elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem em sala de aula e nas escolas. Quando se fala de formação centrada, entende-se que a instituição educacional transforma-se em lugar de formação prioritária diante de outras ações formativas (...) (IMBERNÓN, p. 84, 2011).

Uma formação contínua que aconteça em serviço nos horários de estudo e planejamento coletivo contribuirá demasiadamente com a qualidade do processo ensino-aprendizagem, uma vez que a ação-reflexão-ação em torno de uma problemática se dará de forma colaborativa e pontual. Interpretando as concepções de FULLAN e HARGREAVES (1997), é possível promover o desenvolvimento docente dentro de uma cultura colaborativa na escola. Cabe à gestão escolar por meio da coordenação pedagógica reunir periodicamente o corpo docente, apresentar uma situação-problema e juntos buscar uma forma de enfrentamento. Desse modo, desenvolver-se-ão o docente, o discente e a própria escola. Na formação do professor é necessária a introdução das seguintes ideias: compartilhamento de reflexões, assumir os riscos da inovação, comprometer-se com o trabalho na instituição, não batalhar por coisas insignificantes, escutar a todos e acolher as diversas ideias, humildade pedagógica, buscar o equilíbrio entre vida profissional e o lado pessoal e enfatizar e condicionar o desenvolvimento docente à aprendizagem dos educandos.

No campo do desenvolvimento discente, a gestão democrática é essencial nos processos educativos formais visto que formação cidadã dos educandos é um componente transversal do saber escolar e só se ensina quando se pratica.

(...) o gestor escolar, através de um gerenciamento democrático, poderá contribuir com a transformação da escola, onde o ensinar e o aprender aconteçam de fato, com eficácia e eficiência. E que a escola transforme-se em um ambiente propício que possibilite o desenvolvimento de potencialidades dos educandos em um lugar de convivência pacífica, onde a comunidade do seu entorno, seja parceiros e participativos no processo de educar para a cidadania (SILVA, p.14).

No campo do desenvolvimento docente, a gestão democrática continua a exercer um papel importante, pois os professores reconhecem no diretor a figura de um líder que exerce sua autoridade de forma compartilhada e em prol do poder da instituição. Isso estimula o desenvolvimento docente, uma vez que ele tem suas opiniões e trabalho reconhecido. MILITÃO e LEITE (2012, p. 11) apresenta a tese de que é “(...) somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento profissional, entendendo que formação contínua é efetivada quando os professores passam a ser proponentes e agentes das transformações a partir do seu local de trabalho”.

Sendo assim, transformações significativas podem ocorrer no campo da educação partindo de dentro para fora da escola. A comunidade escolar deverá construir um currículo cuja a essência seja o reconhecimento e a valorização de seus principais atores: educandos e educadores e só é possível dentro de um modelo de gestão concebida a partir da democracia, uma vez que o líder será o balizador de todo o processo.

METODOLOGIA

A produção científica tem como objetivo central analisar a influência da gestão democrática na construção da identidade da escola, na aprendizagem discente, levando em consideração suas identidades e os meios culturais aos quais estão imersos, e no desenvolvimento docente, considerando a formação em serviço pautada na ação-reflexão-ação.

A produção teve como lócus um estudo cíclico de três pontos: juventudes, gestão democrática e formação contínua do professor, sendo tecida a partir de uma pesquisa bibliográfica, tendo como sujeitos diversas produções científicas, dentre elas livros, monografias, artigos, dissertações e teses de autores com produções publicadas e consagradas acerca das temáticas. Para estudar o Jovem, buscou-se algumas considerações de BOURDIEU (2004); no campo da gestão democrática, merece destaque as contribuições de PARO (2003) e LIBANEO (2003) e ao se tratar de desenvolvimento docente, recorreu-se aos teóricos IMBERNÓN (2009), LENI (2008) e MINASI (2008).

Além dos livros, dissertações e teses dos autores mencionados acima, buscou-se as contribuições de outras publicações, tais como, artigos e monografias cujas temáticas estavam afinadas com a proposta deste trabalho. Outras fontes também analisadas foram a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e algumas produções cinematográficas.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma contextualização da Escola e uma reflexão sobre os sentidos educativos que a mesma incorporou ao longo da história, com ênfase na contemporaneidade, buscando uma nova forma de ser da instituição basilar de qualquer sociedade.

A fim de construir um sentido para a Escola no contexto do século XXI, buscou-se conhecer as necessidades da sociedade, “ser” e “dever ser”. E além disso, conhecer as juventudes que se fazem sujeitos dos processos educativos, para isso, neta etapa buscou-se construir uma fundamentação teórica embasada nas concepções dos sociólogos Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron.

Em seguida, com o apoio dos pensamentos de José Carlos Libaneo e Victor Henrique Paro, a reflexão seguiu em direção “ao como gestar” uma escola, tendendo a construção de uma liderança escolar que utilize, predominante, os preceitos da democracia, cujas decisões tomadas cotidianamente emanadas da coletividade e racionais. A Escola do século XXI deve ser uma entidade que, além de situar culturalmente seus educandos, deve prepará-los para continuar aprendendo e contribuindo com a construção do conhecimento ao longo da vida, para o trabalho e para a cidadania. A eficiência de uma liderança, dentro desse contexto, é medida pela sua ação em prol do fortalecimento da instituição e não do poder individual.

Nos últimos anos, correntes pedagógicas têm tentado desmerecer o papel do educador no processo ensino-aprendizagem. Influenciados por uma concepção que coloca o educando como sujeito e o educador como instrumento facilitador da apropriação de conhecimento, os sistemas de ensino tem priorizado os investimentos em infraestrutura, materiais didáticos, avaliação e deixando a valorização de professores em último plano. Enquanto o Estado e a sociedade se deixarem absorver por essas teorias pedagógicas equivocadas, a educação continuará tendendo ao fracasso. Uma reforma educacional que surte efeito deverá ser proveniente de uma política pública que considere o educador em todos os seus contextos.

Dentro da perspectiva do desenvolvimento docente, a formação contínua também está ao alcance da gestão. É certo que para lhe conferir graus mais altos na carreira, o professor deverá ter uma formação inicial e pós-graduação sólidas, mas as formações promotoras de maiores impactos positivos no processo ensino-aprendizagem são aquelas proveniente da reunião, reflexão coletiva com lócus no contexto escolar, que valorize a práxis pedagógica e tenha como agente formador, articulador e transformador um de seus pares, o coordenador pedagógico. Teóricos como Francisco

Imbernón e Antônio Nóvoa fundamentaram a reflexão em torno dessa concepção de formação contínua.

Nesse sentido, a instituição de uma Escola que tenha sentido, além de ser universal e humanística, emana a necessidade de conhecer as identidades estudantis nela presente, gestão democrática e formação contínua do professor tendo como método a reflexão-ação-reflexão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação.** 5ª Ed. Papyrus Editora, 2004.

_____. Pierre. Escritos de educação. In: **Escritos de educação.** Vozes, 2003.

CAVALINI, Marcia Eliza. **Gestão escolar democrática e a formação continuada do professor.** 2013, 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

IMBERNÓN, Francisco. **A formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Formação continuada de professores.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____. **A formação permanente do Professorado: novas tendências.** São Paulo: Cortez Editora, 2009.

LENI, Aparecida Souto Miziara. **A coordenação pedagógica e a práxis docente.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Mestrado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2008.

MINASI, Luiz Fernando. **Formação de professores em serviço: contribuições na prática pedagógica.** Tese de Doutorado apresentada ao curso de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande de Sul, Porto Alegre, 2008.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. **O Pacto pelo fortalecimento do Ensino Médio.** Portal SISMÉDIO, Brasília, 2013.
Disponível em: http://pactoensinomedio.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=category&id=13&Itemid=117 . acesso em 02 de janeiro de 2017.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, Capítulo II - Da Educação Básica, Seção I - Disposições Gerais. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 05 de janeiro de 2017.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2016.

_____. **Eleições de diretores.** São Paulo: Xamã, 2003.

_____. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino.** 2. Ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

_____. **Administração Escolar:** introdução crítica. 17 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas.** 2014. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares e Centro de Formação Continuada de Professores, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.