

# A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O ACOLHIMENTO DA COMUNIDADE

## DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND WELCOMING THE COMMUNITY



**ALINE LUZIA BARBOSA**

Graduação em Pedagogia pela Universidade Metodista de São Paulo, em 2017; Professora de Educação Infantil pela Prefeitura Municipal de São Paulo.

### RESUMO

A contribuição e o engajamento da sociedade desempenham um papel vital na trajetória do futuro gestor, já que ela se converterá em um colaborador valioso, gerando novas abordagens e direções em busca de uma nova visão em suas interações. A instituição de ensino deve encarar a comunidade como uma aliada e vice-versa, pois apenas assim serão forjadas vivências capazes de desbravar novos caminhos e perspectivas. Os profissionais que integram o corpo escolar precisam ter a liberdade de se aproximar de o gestor e, de forma cortês, expor suas demandas. Um líder eficaz é aquele que enfrenta as solicitações trazidas pela comunidade escolar de modo imparcial, vendo essas questões como necessidades compartilhadas. Ações individuais, desde que embasadas em requisitos de segurança, proteção e inclusão, são bem-acolhidas, desde que comunicadas de maneira transparente, evitando expor aqueles que se beneficiam, a fim de prevenir equívocos e prejudicar a efetividade da administração escolar.

**Palavras-chave:** Administração Escolar; Dirigente; Vivências.

**ABSTRACT**

The contribution and engagement of society plays a vital role in the path of the future manager, as it will become a valuable collaborator, generating new approaches and directions in search of a new vision in its interactions. The educational institution must see the community as an ally and vice versa, because only in this way will experiences be forged that are capable of breaking new ground and perspectives. The professionals who make up the school body need to have the freedom to approach the manager and, in a courteous manner, put forward their demands. An effective leader is one who faces the requests brought by the school community impartially, seeing these issues as shared needs. Individual actions, as long as they are based on safety, security and inclusion requirements, are welcomed, as long as they are communicated transparently, avoiding exposing those who benefit, in order to prevent misunderstandings and jeopardize the effectiveness of school administration.

**Keywords:** School administration; Manager; Experiences.

**INTRODUÇÃO**

O líder, mesmo sem estar consciente, desempenha uma função crucial como um "membro da comunidade", independentemente se está em uma empresa pública ou privada, ainda existe de maneira subjetiva. Heloani (2003) discute sobre a responsabilidade empresarial, com foco na atuação no meio ambiente, cidadania ou recursos humanos, juntamente com a estratégia de negócios, marketing de relacionamento ou institucional, desempenhando um papel essencial de difusão e conquista de princípios que incentivam o desenvolvimento de consciências cívicas, tanto na organização quanto na sociedade.

A definição de responsabilidade empresarial, de acordo com Gracindo (2007), pode estar relacionada à noção de responsabilidade legal; ou pode representar um comportamento socialmente responsável do ponto de vista ético, ou transmitir a ideia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica.

Embora as tarefas e responsabilidades do profissional de gestão escolar pareçam numerosas, é evidente que todas as atividades estão inseridas em um amplo espectro, de modo que, ao se manter sempre atualizado, a forma como esse profissional enfrentará os desafios será extremamente tranquila, uma vez que a preparação constante em termos administrativos e interpessoais garantirá sua prontidão para qualquer nova demanda que surja, daí a importância de nunca subestimar os conhecimentos adquiridos por esse profissional.

O compromisso contínuo desse profissional é crucial, no sentido de que ele precisa estar consciente de seu papel como profissional, bem como de suas obrigações, sua responsabilidade

social e sua postura ao lidar com demandas, resolver conflitos, aconselhar, preparar, organizar e gerenciar informações são de extrema importância no processo de gestão. É fundamental ter competência e, sobretudo, a capacidade de assumir posições em que, em determinados momentos, será necessária a tomada de decisões e até mesmo a liderança de sua equipe, promovendo assim a participação coletiva de todos os envolvidos no processo.

A autonomia será sempre desafiada ao assumir a posição de gestor, sendo fundamental agir de maneira ética e fazer todos os esforços para que as decisões sejam sempre tomadas com base em princípios éticos e profissionais, garantindo assim o equilíbrio, o trabalho em equipe e, principalmente, a coordenação com os demais setores e profissionais da instituição, seja ela pública ou privada.

A aprendizagem contínua é algo que deve ser disseminado na mentalidade desse profissional; novas diretrizes, novas práticas administrativas e, principalmente, novas tecnologias serão movimentos que constantemente exigirão uma postura desafiadora por parte desse profissional. Portanto, quando estiver em uma posição de liderança, não se deve esquecer que se está lidando com pessoas e que todas, sem exceção, merecem respeito e atenção justa, não por sua posição hierárquica, mas como parte de uma relação interpessoal saudável e necessária para o bom funcionamento do serviço em todos os níveis.

É fundamental compreender, acima de tudo, que é necessário aprofundar cada vez mais as questões que envolvem as relações sociais e profissionais, a fim de garantir práticas administrativas coerentes, eficientes e humanizadas.

A função do gestor está estreitamente ligada à habilidade de situar as necessidades, organizá-las, guiar e, por último, monitorar os passos seguintes, uma vez que várias atividades não têm um início ou um fim definido, transformando-se em um ciclo perpétuo de atividades, escolhas, novas atividades e novas escolhas. Dentro desse fluxo contínuo reside o alvo almejado por todo profissional que se aventura nesse campo: a excelência do ensino em sua entidade.

É sabido que o alcance desse "objetivo" está intrinsecamente conectado a inúmeros elementos: sociais, políticos, econômicos, de interação e, especialmente, à habilidade de influenciar.

Indivíduos que ocupam certas posições possuem naturalmente um poder autêntico de influência associado à sua responsabilidade na realização dos objetivos e resultados que sua área de trabalho deve alcançar. Falhar em exercer essa liderança significa não cumprir com suas obrigações. (LUCK, 2009, p.56)

O educador que optou por abraçar o desafio de se tornar um líder educacional deve entender a importância de seu papel nesse processo, sendo crucial que esse profissional atue conforme suas responsabilidades, sempre de forma imparcial, assegurando ações voltadas para fomentar o bom andamento das atividades e, principalmente, das relações.

Enfrentando a tarefa de gerir e administrar, o líder encara uma grande pressão, muitas vezes por hábito, ao tentar assumir todas as responsabilidades e decisões. Mesmo dentro das organizações, é benéfico e necessário que os princípios de colaboração, confiança, auxílio e respeito

estejam presentes, pois, além de ser um ambiente público, o líder deve entender que está em um local de trabalho, e que este "superior" está sujeito a todas as medidas disciplinares em casos de excessos e abusos. O crescimento profissional se dá verdadeiramente quando é promovido de forma coletiva, por meio de interações e compartilhamento de saberes.

Uma forma de reduzir o caráter coercitivo da gestão é a participação. Refiro-me claramente à participação genuína e não a formas de manipulação disfarçadas sob esse termo. (MOTTA, 2003 p.370)

É crucial que o gestor busque constantemente ampliar e integrar em seus planos espaços para fomentar conjuntamente a busca por soluções, tomadas de decisões e participação equitativa. Somente assim, haverá clareza nos processos de administração, que são fundamentais nas relações baseadas na democracia como elemento central.

Dessa forma, por meio de uma administração participativa, é viável garantir a tomada de decisões em todos os níveis da instituição educacional. Ao adotar práticas de escuta com seus subordinados e equipe, o gestor fortalece os laços que solidificam as relações de trabalho tanto no ambiente escolar quanto, em alguns casos, além dele.

O engajamento da comunidade diante das demandas apresentadas, mesmo que não haja respostas unificadas, mas apenas a promoção dessas questões coletivamente, mostra que o gestor busca verdadeiramente integrar suas decisões e alinhá-las ao pensamento coletivo da unidade escolar.

A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional. (GRACINDO, 2007, p.3).

Facilitando a inclusão coletiva dos membros da comunidade educacional no gerenciamento, é evidente que tais iniciativas influenciam de forma marcante o engajamento de cada parte interessada, transformando seus desejos em ações singulares em prol de uma escola e sociedade mais equitativas, democráticas, livres, laicas e de excelência. Ao explorar esses espaços e prerrogativas, o líder percorrerá uma jornada significativa rumo à realização de seus objetivos e, sobretudo, em direção a práticas democráticas.

Para isso, é essencial que esse profissional detenha uma vasta expertise em diversas áreas administrativas correlatas, capacitando-se não apenas nos conhecimentos pedagógicos específicos, mas também na compreensão abrangente das questões envolvendo a gestão de recursos e pessoal.

O administrador, ao assumir suas incumbências, reconhece que frequentemente se deparará com instituições em condições precárias, com deficiências estruturais que demandarão ações urgentes e que, por vezes, foram negligenciadas, colocando em risco a saúde e segurança dos envolvidos, sem a presença de um gestor que assuma tal responsabilidade e resolva efetivamente essas questões. O gestor, particularmente o que adota uma abordagem democrática, deve

compreender que a escola é um espaço coletivo, onde todos, independentemente de suas condições, devem ter suas necessidades consideradas.

Em muitos contextos, ser um gestor pode parecer "fácil" devido à disponibilidade imediata de recursos, materiais e pessoal, ao contrário da realidade em que nos encontramos, onde a precariedade educacional, as condições de vida dos alunos e a situação de risco e abandono em que algumas comunidades se encontram acrescentam demandas adicionais aos gestores, desviando sua atenção das responsabilidades administrativas. (MOTTA, 2003)

A resiliência é uma qualidade fundamental que deve estar presente no perfil do gestor escolar. Além das habilidades já mencionadas, é crucial que o gestor saiba mesclar abordagens autocráticas e democráticas, pois permitir constantemente que os subordinados tomem decisões pode ser interpretado como falta de comprometimento, levando a interpretações negativas em casos em que os resultados não atendem às expectativas. (WARSHAW, 1998)

Executar decisões unilaterais, especialmente em contextos complexos, pode evidenciar ao coletivo a prontidão do líder em enfrentar dilemas que demandam uma postura mais assertiva e centralizada. O equilíbrio entre tais ações é um desafio e uma oportunidade enriquecedora que servirá como avaliação tanto individual quanto coletiva, orientando mudanças de comportamento e atitudes rumo à constante melhoria da gestão.

A avaliação pessoal e institucional deve focar em resultados concretos. Medir o impacto torna-se impossível quando as ações são baseadas em conjecturas fragmentadas. A categorização e definição de metas a curto, médio e longo prazo são cruciais, pois tanto os aspectos quantitativos quanto qualitativos estão entrelaçados, muitas vezes fundamentados na observação e interações dos envolvidos.

## **ABORDAGEM POSITIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ADMINISTRATIVOS**

É imperativo lembrar que não apenas as posições estão em risco, mas também a trajetória e a reputação da organização e da empresa. Logo, é vital agir pronta e beneficentemente ao enfrentar crises. Abaixo, seguem sugestões para lidar com tais situações, conforme descrito por Motta (2003, p. 34):

- Demonstre total atenção às demandas dos colaboradores ou clientes externos;
- Identifique as causas subjacentes à insatisfação;
- Mantenha um tom cortês, reconhecendo que o problema não é pessoal, mas relacionado a equívocos anteriores;
- Caso a autoridade para resolver não esteja em suas mãos, comunique claramente essa limitação e solicite auxílio;
- Defenda a ideia de que a inadequação não foi intencional, assegurando esforços para a resolução;
- Enfrente a situação com serenidade, lembrando que todos podem estar sob pressão.

A comunicação transparente e direta é a chave para resolver conflitos. Ao destacar os pontos positivos da relação e envolver as partes na solução, é possível agir com eficácia. Formular perguntas

pertinentes conduzirá a resultados significativos e feedbacks construtivos sobre sua conduta diante do impasse (MUSKAT, 2008).

Neste cenário, a meta ao adotar a conciliação é abordar o desacordo de uma ótica coletiva, em que o ser humano e sua felicidade são aspectos cruciais. Entender como agir diante dessas circunstâncias é o primeiro passo a ser dado ao tentar solucionar discordâncias. Todos carregam consigo distintos fardos emocionais e, devido às circunstâncias, podem perder a compostura. Tenha em mente: gerir divergências não implica em se expor a perigos, portanto, mantenha-se atento a eventos que possam escapar ao controle. A resposta adotada deve corresponder à situação em questão, e se necessário, busque respaldo de outro especialista e esteja em uma localização que assegure seu bem-estar físico.

Antes de tudo, é crucial compreender que um especialista em administração de conflitos não detém todas as respostas para resolver essas questões. A experiência profissional e o extenso conhecimento acadêmico garantem que essas questões possam ser resolvidas de forma satisfatória e com resultados superiores. Um vasto leque de medidas fomenta a diversidade na tomada de decisões e possibilita que os envolvidos se sintam considerados em suas inquietações, acalmando os ânimos de forma adequada.

O condutor de desavenças é, acima de tudo, um intermediário, buscando não oferecer uma solução pronta e imediata, mas sim permitindo que os envolvidos tenham a chance de se expressar e, mais crucial ainda, de alcançar um ponto de equilíbrio e racionalização de suas queixas por meio de ações mais convincentes e sensatas (WARSHAW, 1998).

Assim, quanto mais o mediador de conflitos fomentar entre seus pares e clientes externos a oportunidade de se manifestarem por meio do diálogo e da concordância na busca de resoluções, melhor será sua postura diante de cada novo impasse que requeira sua intervenção e interação. Incentivar um debate democrático é e sempre será a forma mais eficaz de assegurar que crises desse tipo se tornem menos frequentes. Além disso, esse especialista não se limita somente a essa função dentro da corporação ou instituição, portanto, direcionar o tempo que seria dedicado à resolução desses eventos para outras atividades que promovam plenamente a comunicação e as relações interpessoais é crucial (MOTTA, 2003).

O acolhimento a pessoas internas e externas pode ser uma das tarefas mais frequentes para um líder. Mesmo que haja uma equipe encarregada dessas tarefas, um líder eficaz deve permanecer próximo da equipe para assegurar que o atendimento seja satisfatório. Algumas ações positivas que podem ser implementadas nesse cenário incluem:

1. Educação e treinamento: Investir em ensino e treinamento para a equipe de atendimento é crucial para garantir que estejam preparados para lidar com conflitos. Isso envolve competências de comunicação, empatia, resolução de questões e negociação. Quanto mais preparados os membros da equipe estiverem, melhores serão suas respostas e soluções para os desentendimentos.

2. Definir princípios claros: Estabelecer orientações e políticas claras para o atendimento de pessoas internas e externas é essencial. Isso inclui diretrizes sobre como lidar com reclamações,

sugestões e conflitos. Ter um conjunto claro de valores ajuda a orientar a equipe e garante consistência nas ações tomadas.

3. Escutar com atenção: Quando confrontados com discordâncias, é crucial ouvir atentamente todos os envolvidos. Permita que expressem preocupações, opiniões e sentimentos, e demonstre um interesse sincero em entender suas perspectivas. A escuta ativa é fundamental para uma comunicação eficaz e produtiva.

4. Procurar soluções de colaboração: Em vez de adotar uma abordagem confrontacional, busque soluções colaborativas que atendam aos interesses de todos os envolvidos. Incentive o diálogo e a negociação, promovendo a busca por um consenso e a identificação de soluções mutuamente benéficas.

5. Manter a tranquilidade e a cortesia: Em situações de conflito, é essencial manter a calma e agir com cortesia. Evite respostas impulsivas ou agressivas, pois isso pode piorar a situação. Em vez disso, mantenha a compostura e adote uma postura profissional e respeitosa.

6. Aprender com as vivências: Cada discordância enfrentada pode ser uma oportunidade de aprendizado. Após resolver o conflito, avalie a situação e identifique lições que podem ser aplicadas no futuro. Isso ajuda a melhorar continuamente os processos de atendimento e evita a repetição de conflitos semelhantes.

7. Mediar quando necessário: Em situações mais complexas, pode ser útil recorrer a técnicas de mediação para ajudar a resolver os desentendimentos. A mediação envolve a intervenção de uma terceira parte imparcial que facilita a comunicação entre as partes envolvidas, auxiliando na busca por soluções satisfatórias. Se necessário, busque a assistência de um profissional especializado em mediação.

Lidar com discordâncias de maneira construtiva requer competências de comunicação, empatia e resolução de problemas. Ao adotar essas medidas, é possível fomentar um ambiente de trabalho mais harmonioso e garantir um atendimento de excelência aos clientes externos. Além disso, ao aprender com as experiências e buscar constantemente aprimoramentos, é viável evitar a recorrência de conflitos no futuro.

## **INICIATIVAS POSITIVAS NA GESTÃO DE DESACORDOS. O GESTOR DO AMANHÃ**

Frente às novas e atuais dinâmicas requeridas, em grande parte devido à postura de uma instituição educacional que busca a administração participativa e a educação completa de maneira plena, é crucial ressaltar que essas mesmas necessidades também se estendem à forma como o gestor se comportará e construirá uma visão fundamentada em ações duradouras, aplicáveis tanto no presente quanto em um futuro distante. É vital que o gestor se questione: Qual é a minha identidade como gestor? Que perfil devo adotar? Que formação acadêmica será necessária para atender às exigências da instituição educacional que supervisionarei? Quais habilidades adicionais devo possuir

para apoiar a todos de maneira completa? Que competências e habilidades devo cultivar para atender às demandas deste novo estágio profissional que se inicia em minha trajetória?

Frente a essas indagações, esta pesquisa científica busca oferecer soluções dentro de uma perspectiva político-educacional, reconhecendo que, antes de qualquer competência ou traço pessoal, o gestor deve ser, acima de tudo, um educador, um professor. Esse requisito é de extrema importância quando se trata da construção participativa de um Plano Pedagógico que abranja a instituição educacional de forma completa e colaborativa.

No Brasil, por mais de duas décadas, o gestor escolar era um profissional que buscava sua formação em um curso de graduação cujo foco profissional estava concentrado exclusivamente em aspectos de controle, supervisão e liderança, totalmente separado de questões educacionais, o que ia de encontro à sua essência primordial, que é a de educar.

Com a implementação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), tornou-se imperativo reconhecer que a "experiência como professor é condição essencial para a prática profissional, mais do que qualquer outra função docente, conforme as regulamentações de cada sistema educacional". Portanto, o profissional da educação que almeja uma formação acadêmica que o habilite a desempenhar o papel de gestor deve buscar cursos de especialização, sejam eles de pós-graduação lato sensu ou stricto sensu (BRASIL, 1998).

Dessa maneira, ele poderá complementar seus conhecimentos pedagógicos acadêmicos com os conhecimentos específicos dessa formação, assegurando a capacitação necessária para assumir tal função na gestão pública. O gestor nunca deixará de ser reconhecido como um professor, pois sua formação estará sempre integrada a essa nova preparação, uma vez que ele irá mesclar atividades pedagógicas com atividades de gestão e vice-versa, coordenando e articulando para garantir o cumprimento das responsabilidades do cargo.

Incluir em sua formação conteúdos que fomentem o desenvolvimento de habilidades, ações proativas, práticas e uma postura participativa garantirá que sua preparação resulte em competências próximas à realidade escolar quando este profissional for desafiado.

Aguiar (2000) propõe que a formação específica do gestor pode ser dividida em três etapas:

Um primeiro nível voltado para a discussão dos marcos teóricos que clarifiquem: i) o entendimento das políticas educacionais no contexto sócio – político - cultural que as engendram, bem como de seus desdobramentos nos diversos níveis e instâncias do poder público, visando à instrumentalização para uma intervenção no plano político, pedagógico e curricular; ii) o entendimento da escola como uma construção histórica e sociocultural e, portanto, em permanente mudança; iii) o entendimento dos parâmetros que orientam os processos de gestão educacional, considerando as relações entre o mundo do trabalho, da cultura e as relações sociais. [...] O segundo nível contemplaria o desenvolvimento da capacidade de interlocução com os diferentes atores do campo educacional, na construção de pro Regina Vinhaes Gracinda Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: 143 processos pedagógicos nas instituições educativas ou nos movimentos sociais, pautados pela ética e pelo compromisso com a democratização das relações sociais [...]. O terceiro nível possibilitaria o aproximar-se da discussão teórica sobre o planejamento e a gestão dos sistemas de ensino, com vistas à compreensão e apropriação de instrumentais metodológicos e tecnológicos passíveis de serem utilizados nas instituições escolares [...]. (AGUIAR, 2000, p. 207-208)

Para adequar a estrutura dos patamares previamente expostos, é imprescindível erigir níveis intermediários que atuem como conexões transversais entre teoria e prática, com o intuito de fomentar de maneira mais autêntica quais obstáculos reais serão enfrentados nas distintas unidades educacionais. Isso abarca desde as condições ótimas gerais até estabelecimentos que lidam com lacunas tanto em recursos humanos quanto materiais.

Dessa forma, o prospectivo gestor poderá discernir as nuances e divergências entre esses dois extremos, a fim de cultivar competências e aptidões que a teoria por si só não seria capaz de aprimorar de forma completa e satisfatória durante sua formação. Isso viabilizará uma maior habilidade de mediação e diálogo com a comunidade escolar em sua totalidade, além de ajudar a identificar se o profissional possui o perfil almejado de um administrador ou gestor escolar.

Diante dessas realidades delineadas, o gestor estabelecerá, mesmo que de modo simulado, estruturas que melhor se encaixem com as diretrizes delineadas, a fim de compreender de maneira mais abrangente e prática quais necessidades, diversidades e autonomias devem e podem ser promovidas a curto e longo prazos. É crucial manter um olhar constante e atualizado sobre a comunidade e como a sociedade se molda e remolda a cada alteração de paradigma.

O gestor deve reconhecer que esse percurso é desafiador e que o "êxito" somente será atingido por meio de uma sólida formação inicial e um aprimoramento contínuo. Assim, o gestor estará preparado para adquirir aprendizados que requerem a capacidade de crescimento constante, sendo essa a razão pela qual ele deve possuir uma compreensão ampla e variada da relevância da gestão participativa no contexto das interações e relações entre os diversos agentes (GRACINDO, 2007).

Essa concepção de democracia está intrinsecamente ligada à forma como esse profissional percebe o mundo e como ele interpreta o papel da educação na existência de um ser humano. Há possibilidade de ele, ainda que involuntariamente, reproduzir condutas autoritárias herdadas de sua criação familiar, o que pode complicar as dinâmicas de poder e controle, características inerentes a cargos de liderança e que estão em completo descompasso com os princípios democráticos.

Nesse contexto, a gestão democrática se torna simultaneamente um alvo e um método para a instrução escolar. É um alvo pois é um propósito que deve ser constantemente refinado, e é um método pois se desvenda como um processo que, a cada dia, é revisado e reestruturado (GRACINDO, 2007).

Entender que o mundo contemporâneo está em constante mutação é essencial para o gestor perceber que suas posturas também devem se ajustar às exigências emergentes. Permanecer fixo em um contexto histórico-social inflexível acarretará grandes dilemas em sua atuação. Adotar uma postura autoritária em um contexto de gestão democrática apresenta consideráveis desafios, portanto, essa atitude deve ser sempre desencorajada naqueles que aspiram se tornar gestores no porvir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É conhecido que as organizações exibem variedades em múltiplas modalidades, produzindo líderes com personalidades e compromentimentos diversos referentes às suas unidades. Entender essa dinâmica administrativa é essencial para que o líder do amanhã permaneça firme em sua missão e intento: elevar, progredir, erigir e impulsionar ininterruptamente a excelência da instrução, buscando constantemente o que for superior para o estabelecimento e para a sociedade, visando obter uma avaliação interna e externa mais favorável.

Diante de todas essas variáveis, o líder pode experimentar receios e apreensões, questionando se está verdadeiramente preparado para encarar esses desafios e empreendimento. É crucial salientar, como mencionado em múltiplas ocasiões nesta obra, que a construção de uma liderança se dá com a participação e o comprometimento de todos os envolvidos.

Uma liderança eficaz só prosperará se o gestor puder incitar o comprometimento de todos os colaboradores e da coletividade escolar em geral, estimulando neles o ímpeto e a vontade de se engajar na vida escolar e, assim, estabelecer princípios que guiarão a maneira como a educação e a prática educacional serão conduzidas nessa unidade. O líder é, acima de tudo, um motivador, mesmo diante de entraves e contrariedades. Ele é um visionário, pois dispõe de um quadro de colaboradores rico em potencialidades e diversificado em termos culturais, sociais e econômicos. Aproveitar essas inúmeras virtudes para forjar novas realidades e dinâmicas educativas é de suma relevância no processo de liderança.

A busca por resoluções para problemas complexos e o engajamento de toda a comunidade escolar nessas questões são extremamente significativos, caso o líder esteja genuinamente comprometido em descobrir novas abordagens para lidar e batalhar pela democratização da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, S. A. M. **Gestão da educação e a formação do profissional da Educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, S. A. M. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.
- AZEVEDO, L. M. J. **O Estado, a Política Educacional e a Regulação do Setor Educação no Brasil: Uma Abordagem Histórica**. In: FERREIRA, N. S. C, AGUIAR, M. A. S. (orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96**. Rio de Janeiro: 1998.
- FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, N. A. da S. (orgs.) **“Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e compromissos”** 2 ed., São Paulo: Cortez, 2001.
- FREIRE, Paulo **“A educação na cidade”**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- HELOANI, R. J. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

LUCK, H. **A Dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*, Brasília n.9 p-13-17 de ago. 2008

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

MOTTA, Fernando C. Prestes. "**Administração e participação: reflexões para a Educação**". In *Educação e Pesquisa*, vol.29, no.2, p.369-373. ISSN 1517- 9702, 2003.

WARSHAW, L. J. **Violence in the workplace**. In: STELLMAN, J. M. (Ed.). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Geneva: International Labour Office, 1998.