

**NOVAS EXIGÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO GESTOR:
UMA REFLEXÃO SOBRE UMA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PARA ALÉM DO CAPITAL**

Giselle Ferreira Amaral
IFMA
giselleamaral@ifma.edu.br

RESUMO

O artigo discute a importância do trabalho do gestor escolar estabelecendo o elo de ligação entre a responsabilidade da gestão e a formação educacional emancipadora, trazendo à reflexão os debates provindos dos conflitos armados entre o campo empresarial e o campo educacional. O objetivo deste trabalho é discutir as influências neoliberais no campo educacional brasileiro, bem como sua relação dialética na aplicação das teorias da Administração e seus impactos na gestão escolar, e ainda, promover a reflexão sobre a responsabilidade do gestor na formação do sujeito crítico reflexivo e construtor de sua realidade histórico-social. Primeiramente, este trabalho, buscará trazer elucidacões acerca da educação no contexto capitalista, discutindo a formação do gestor face o trabalho integrado na escola, bem como um breve estudo sobre o seu papel como articulador de uma educação profissional emancipadora.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Trabalho Integrado. Educação Emancipadora .

NOVAS EXIGÊNCIAS NA FORMAÇÃO DO GESTOR: UMA REFLEXÃO SOBRE UMA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PARA ALÉM DO CAPITAL

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo perfil de profissional da educação, de modo mais específico do gestor escolar que deve possuir uma formação que inclua conhecimentos específicos para o cargo de gestor. Para que a escola cumpra com o seu papel social hoje, é necessário que este profissional supere o enfoque da administração e construa uma gestão pautada no coletivo, na participação, na autonomia e na construção contínua de um espaço escolar de qualidade. Esta gestão tem como característica a descentralização, a construção contínua de ações em busca da melhoria da qualidade da educação, o desenvolvimento da consciência crítica, a participação e a cooperação, sendo estes os pilares fundamentais para a efetivação de uma gestão democrática e uma educação profissional emancipadora que rompa com a preparação exclusiva para atender ao mercado.

O gestor desempenha um papel fundamental na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola que é a chave da gestão escolar, pois de acordo com a LDBEN, art.12, a escola terá a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica, envolvendo pais, alunos e a todos os integrantes da comunidade escolar. O gestor ocupa neste caso, o importante papel de articulador para a construção coletiva, intermediando as relações para que se possa avançar na consolidação deste projeto.

A escola não pode ser compreendida como o espaço das descontinuidades, do autoritarismo, do individualismo, provenientes de uma gestão centralizadora, a qual não possibilite a participação integral da comunidade escolar. Ao contrário, a responsabilidade social da escola é garantir a formação de pessoas que tenham a responsabilidade social, que tenha capacidade de compreensão da realidade e nela atuar, tornando-se melhor e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida de toda a sociedade.

Desta forma esta pesquisa tem como objetivo principal refletir sobre as novas exigências nos modelos de gestão das instituições de ensino numa perspectiva integrada, e emancipadora, compreendendo as modificações dos modelos de acordo com o contexto apresentado em diferentes épocas da sociedade. Como método de elaboração deste estudo foram utilizadas diversas pesquisas bibliográficas para dar amplitude conceitual e embasamento nas reflexões, mesmo que de modo inicial, acerca da formação para o gestor escolar.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender como as mudanças na sociedade afetam os contextos educacionais e os diversos perfis de gestores presentes nas instituições de ensino, onde ainda prevalece uma gestão centralizadora, fruto de uma educação tradicional e mercadológica. Assim, este artigo está estruturado da seguinte forma: O primeiro tópico enfatiza sobre a educação no contexto capitalista, e qual o papel do Estado diante das

políticas educacionais. No segundo momento será abordado sobre a formação do gestor face ao trabalho integrado na escola. Por último compreende-se a importância do gestor como articulador de uma educação profissional emancipadora.

2. A EDUCAÇÃO NO CONTEXTO CAPITALISTA

Ao longo da história a organização do sistema escolar público estatal brasileiro foi movido pela crença da educação “salvadora” da nação, supostamente capaz de eliminar as mazelas provocadas pelas desigualdades sociais e econômicas. A educação era entendida como a única responsável em solucionar todos os problemas do país. De acordo com os teóricos Baudelot e Establet (1971 *apud* CAMPELLO, 2009) “existe uma ilusão ideológica da unidade da escola e da existência de um tipo único de escolaridade”. Para eles a escola não pode ser compreendida como única e nem unificadora, mas constituída de duas redes de escolarização: Uma voltada para a formação de trabalhadores manuais (rede primário-profissional), e a outra é a rede de formação de trabalhadores intelectuais (rede secundária-superior).

A história da educação no Brasil sempre foi marcada por profundas contradições e lutas de classes, o que conhecemos como dualidade educacional. Ou seja, de um lado temos os defensores de uma educação pública como direito social e do outro os defensores de uma educação privada, mercantil, baseada na pedagogia da exclusão, no conceito de trabalho alienado pautado na exploração da mão de obra e na geração do lucro.

No Brasil, essa diferenciação se consolidou com o aparecimento de escolas de formação profissional, e escolas de formação acadêmica. Cada uma voltada para o atendimento de alunos de diferentes origens e classes sociais, ensino médio para os que iam cursar o nível superior e o ensino profissionalizante para os desfavorecidos.

Acredita-se que o Estado está mais preocupado com setores burocráticos, e que gerem lucros imediatos para o país do que com políticas públicas consistentes que venham a contribuir para melhorar efetivamente a qualidade da educação no Brasil, e conseqüentemente a consciência do povo brasileiro. Enquanto de fato isto não se consolidar, vão sendo criados programas e projetos educacionais preocupados tão somente, com a quantidade, e a rapidez para a “solução” dos problemas apresentados pela educação, esquecendo, dos aspectos mais substanciais e emergenciais de que necessita a escola pública brasileira, a escola das classes subalternas e dos oprimidos. Sem falar na formação e na valorização dos profissionais da educação, que cada vez são mais desrespeitados. De acordo com o pensamento de Ana Margarida Campello no artigo Dualidade Educacional:

A análise do fluxo escolar, no Brasil, neste início de século XXI, aponta para a expulsão da escola de uma imensa parcela da população: apesar da quase universalização do acesso a 1ª série do Ensino Fundamental, apenas 45% dos jovens brasileiros concluem o Ensino

Médio. Percebe-se claramente a constituição de dois grupos: aqueles que permanecem no interior da escola e os que dela vão sendo excluídos. Entre os que permanecem, uma nova diferenciação se produz pela desigualdade das condições de escolarização e pela precarização dos programas pedagógicos que conduzem a uma certificação desqualificada, para 'uns e não outros'. (CAMPELO, 2009)

Sob outro panorama, tem-se outro tipo de escola. É a escola voltada para os filhos da classe dominante, com uma educação comprometida em proporcionar aos alunos da elite um desenvolvimento integral em seus mais diversos aspectos: social, afetivo, cultural, pessoal, corporal etc., composta por um quadro de docentes bem preparados e em constante estudo e atualização, o que se soma a uma equipe pedagógica - supervisor, coordenador, orientador, gestor - competente e comprometido. A diferença maior possivelmente é que a escola particular é gerida pela iniciativa privada com base na pressão do mercado e dos pais dos alunos, do que segue que seu desempenho, mesmo não sendo aceitável, é mais elevado. Desenvolvendo, assim, um trabalho de forma integrada, com adoção da gestão "participativa", visando sempre, a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Faz-se necessário compreender o que é gestão. Conforme Cury (2005, *apud* ZAINKO E PINTO, 2008), o termo gestão vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere*, que significa "trazer em si, produzir". Logo administrar uma instituição de ensino seja ela superior ou não cabe ao gestor o compromisso e o envolvimento deste em diversos contextos, respeitando princípios básicos como autonomia, participação na tomada de decisões, autocontrole, avaliação e transparência dos processos e resultados, ou seja, são mais do que responsáveis por funções administrativas, são responsáveis por escolhas substantivas quanto ao currículo e á organização do trabalho escolar.

Cumprê observar que:

[...] a escola atualmente é um sistema complexo que atende uma clientela imensa e diversificada. Sendo um sistema complexo necessita de pessoas preparadas para desempenhar tarefas específicas que possibilitem o melhor funcionamento desse sistema. (SILVA, 1981, p. 23)

É necessário humanizar a formação e as condições de trabalho e de existência dos profissionais da educação. Mais do que nunca se faz necessário resignificar a gestão da educação a partir de outra base ética, que permita fazer frente aos desafios constantes da "cultura globalizada" constituída de ressentimentos e de exacerbação do individualismo (FERREIRA, 2004, p. 87).

O bom gestor escolar não é aquele que monopoliza todas as tarefas dentro da escola, isto é humanamente impossível, mas é aquele que discute com os parceiros suas funções, demonstrando conhecimento a respeito delas, descentralizando decisões. Esses conhecimentos que são indispensáveis ao gestor, estão divididos em três grandes grupos de ações, e o mau desempenho de algumas delas irá refletir na qualidade do ensino oferecido pela escola. Para tanto, se faz necessário que este profissional detenha conhecimentos básicos nas áreas

financeira, administrativa e pedagógica. (GOMES, p.1).

Necessário é lembrar que não é somente válida a aprendizagem de conhecimentos dos diversos campos do saber, mas também, o desenvolvimento de uma prática crítica e reflexiva sobre a realidade educacional, assim como a abertura para o desenvolvimento de um trabalho verdadeiramente integrado na escola.

Em última análise, de acordo com o que se evidenciou em linhas gerais, das novas exigências na formação do gestor é oportuno dizer-se que, o processo de consolidação do trabalho integrado na escola não é tarefa fácil, mas lento e contínuo.

3. A FORMAÇÃO DO GESTOR FACE AO TRABALHO INTEGRADO NA ESCOLA

A sociedade brasileira entre os séculos XX e XXI vem passando por profundas transformações de ordem social, econômica, cultural, política e educacional, o que desembocou numa crise de valores nas relações dos homens com o mundo e dos homens entre si. Valores considerados básicos para uma boa convivência em sociedade não são mais respeitados pelas pessoas. A educação passou a ser compreendida sob a lógica do mercado, com o objetivo de formar pessoas capacitadas para atender a demanda do capitalismo, e neste contexto, a função social da escola se restringiu a transmitir a ideologia dominante. Dessa forma:

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos 150 anos, serviu- no seu todo- ao propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário á máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como também gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa á gestão da sociedade, seja na forma "internalizada" (isto é, pelos indivíduos devidamente" educados" e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente impostas. (MÉSZÁROS, 2008, p. 35)

O homem perdeu sua essência humana, tornando-se bruto e cada vez mais ambicioso. Todas essas colocações nos fazem refletir sobre o papel dos profissionais da educação diante desse contexto neoliberal. E nos questionamos:

Que tipo de homem queremos formar?

Em primeiro lugar, é preciso ter evidente que não basta preparar o indivíduo para o trabalho. Pensando Bourdieu, a escola é responsável pela reprodução das desigualdades existentes na sociedade, na qual se mantêm e legitimam os privilégios sociais.

Para ele:

A escola não seria uma instância neutra que transmitiria uma forma de conhecimento intrinsecamente superior e que avaliaria os alunos a partir de critérios universalistas, mas, ao contrário, seria uma instituição a serviço da reprodução e legitimação da dominação exercida pelas classes dominantes.”(NOGUEIRA E NOGUEIRA, 2005, p. 28)

Desta forma o ensino que é ministrado e cobrado dos alunos, é voltado para os valores, gostos, crenças das classes dominantes, compreendidos como valores universais.

Para Paulo Freire a função social da escola democrática, deve incitar a participação, a ingerência, e o diálogo. Pois sua função não é unicamente instrumentalizar o ser humano para trabalhar, mas para criar e transformar o mundo do qual faz parte.

Para o educador, a escola deve exigir uma nova consciência do povo, para ser capaz de refletir sobre si mesmo, sobre seu tempo e suas responsabilidades. Capacidades estas que somente poderiam ser desenvolvidas por uma nova educação comprometida com as transformações ocorrentes e que fosse capaz de retirar os homens das explicações míticas, instrumentalizando-os por meio do pensamento racional, levando-os a uma consciência que fosse condizente com a nova sociedade que se formava, educando homens críticos e participantes. (WERRI E MACHADO, 2008 p. 10)

Este ideário de educação requer uma prática pedagógica que valorize o diálogo e a consolidação de um trabalho integrado dentro do espaço escolar, onde o gestor juntamente com os professores, coordenadores, demais funcionários e a comunidade na qual esta inserida, se organize em prol do alcance de objetivos mais direcionados para a sua realidade, e para a consolidação de uma escola democrática, participativa e autônoma. Logo o gestor ocupa um papel central na articulação de um espaço democrático. Para muitos a palavra gestão está ligada diretamente a administração em seu sentido restrito, como forma de controle exclusivo por parte de uma pessoa.

A própria Constituição Federal (CF) de 1988 em seu artigo 206, inciso VI ressalta como um dos princípios constitucionais do ensino público: Gestão democrática do ensino público na forma da Lei.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9.394/96 repôs este princípio no artigo 3º reconhecendo a Constituição Federal e repassando aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino, *in verbis*: Art. 3º inciso VIII - *Gestão Democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.*

Estes princípios, tanto da CF como da LDBEN, mostram a importância que a gestão democrática vem ocupando na escola pública logo se faz necessária uma

outra forma de capacitar esse gestor que lá atua, acabando com o trabalho desarticulado que não atende mais aos desafios e necessidades da realidade escolar.

Esse tipo de formação desarticulada impede a compreensão da totalidade do processo educativo em seu sentido global, o que provoca sem dúvida a divisão do trabalho na escola, de um lado, os que executam, e de outro, os que pensam o que resulta na fragmentação dos conhecimentos pedagógicos. Não contribuindo para o desenvolvimento de um trabalho integrado no ambiente escolar.

O surgimento de novas áreas de conhecimento, tais como as tecnologias da comunicação e da informática aplicadas à educação, são alguns exemplos de exigências que são levadas em consideração a se refletir sobre a formação deste profissional.

Outro aspecto importante que deve ser ressaltado é a participação do alunado na busca da melhoria da qualidade do trabalho pedagógico, estes podem e devem, ser ouvidos sobre suas necessidades, seus desejos, anseios e convicções, esse é um poderoso caminho de formação de lideranças e, sobretudo, do exercício da cidadania. O gestor escolar deve estar preparado para atuar com competência no âmbito dos sistemas educacionais, de modo especial na escola, com o compromisso de formar alunos críticos e cidadãos participativos na vida social.

Mudar o alvitre de formação do gestor implica alterar concepções enraizadas e, sobretudo, enfrentar a “roda viva” já existente que, infelizmente, impede a concretização das mudanças. Isso não é tarefa fácil, não acontece da noite para o dia, é resultado de um longo processo de reflexão crítica, de mudança, de quebra de paradigmas.

A escola como sistema social composto por um conjunto de funções, que ao invés de serem desenvolvidas isoladamente, devem estar unidas em prol de objetivos comuns.

Depreende-se desse modo, que o trabalho pedagógico deve ser o centro das instituições de ensino e seu núcleo é o conhecimento (este deve ser entendido não como uma mera transmissão mecânica, mas sim, como algo que tenha significado crítico, criativo e duradouro) como práxis educativa. O gestor deve possuir uma visão do todo para poder coordenar o trabalho pedagógico, sendo capaz de entender e compreender o processo educativo em suas mais diversas manifestações.

A prática do trabalho integrado rompe qualquer postura individualista, alienada e desarticulada. É importante que todos se engajem na busca de alternativas que promovam a transformação da realidade escolar.

Sob este prisma:

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Para isso faz-se necessário superar as formas conservadoras de organização e gestão, adotando formas alternativas, criativas, de modo que aos objetivos sociais e políticos da escola correspondam estratégias adequadas e eficazes de organização e gestão da instituição escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 137)

É viável lembrar a lição de Vasconcelos (2002, p. 11) “a coordenação tem exatamente esta acepção ampla de aglutinação de pessoas em torno da busca de sentido para as práticas educativas, que devem ser articuladas.”

Compreende-se, portanto, que o gestor atual deve estar preparado para atuar e intervir no trabalho pedagógico dentro e fora da sala-de-aula, com iniciativa própria, motivação, espírito de liderança e equipe, visão global, ser um comunicador, um aglutinador no sentido de convocar todos os sujeitos, das várias instâncias formativas do interior da escola, a participarem desde a elaboração de um planejamento participativo, até a construção do projeto político pedagógico. Essa concepção desarticula qualquer tipo de dogmatismo, com vistas a proporcionar uma educação igualitária, abrindo caminhos para a concretização da cidadania dos sujeitos que dela fazem parte.

Ferreira enfatiza que:

Uma boa e sólida formação dos profissionais da educação e uma boa e sólida gestão da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Pois uma formação de qualidade ou sem qualidade exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade ou a impossibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, possibilidade ou impossibilidade de acesso à cidadania. (2006, p. 160)

Daí a responsabilidade que os profissionais da educação de forma particular o gestor possuem com a formação de sujeitos cidadãos e com a consolidação de uma escola melhor e mais igualitária.

4. O GESTOR COMO ARTICULADOR DE UMA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EMANCIPADORA

Interessante compreendermos que a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola é primordial para a consolidação de uma educação profissional emancipadora.

Para Gadotti (1998, *apud* ZAIKO E PINTO, 2008) “todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro”. Logo o Projeto Político Pedagógico não deve se restringir à elaboração de um documento meramente burocrático que surge apenas para cumprir uma exigência imposta pelos órgãos de educação. Ficando a sua elaboração sob a responsabilidade dos técnicos, coordenadores e gestores. Todo projeto construído dentro do espaço escolar deve ser comprometido com a mudança, com a transformação desse espaço, e para que isso ocorra toda a comunidade escolar precisa estar envolvida.

Sabe-se que a concepção de Projeto Político Pedagógico que analisamos aqui, é ampla, integral e global, o que se depreende que, por definição, a responsabilidade do gestor na articulação deste documento é imprescindível. O que convém destacar, ainda, a importância do envolvimento da coletividade em sua construção e consolidação.

Veiga (1995) destaca que:

O Projeto Político Pedagógico se constitui em processo democrático de decisões, pois se preocupa em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 1995, p. 13-14)

Fica evidente que tamanha é a relevância para a escola do Projeto Político Pedagógico, visto que é a partir dele que surgem todos os outros documentos norteadores do funcionamento da instituição, os quais devem estar vinculados e sintonizados com o projeto maior. O conceito de trabalho deve estar contemplado dentro de uma perspectiva ontológica do ser, pela ação consciente do trabalho, onde o homem é capaz de criar e recriar sua própria existência.

O princípio educativo do trabalho – deriva desta sua especificidade de ser uma atividade necessária desde sempre a todos os seres humanos. O trabalho constitui-se, por ser elemento criador da vida humana, no dever e no direito. (FRIGOTTO, 2001, p.74)

Face à dimensão e significado que assume o Projeto Político Pedagógico este deve ser objeto constante de avaliação e atualização, é óbvio, que não se esgota na primeira versão do documento, ou na realização de uma atividade. O seu desdobramento pauta-se no exercício crítico, na avaliação permanente, na articulação constante entre ação – reflexão – ação, sendo esse processo de construção permanente devendo ser realizado pela comunidade escolar como um todo. Veiga (1995) mais uma vez enfatiza que:

O Projeto Político Pedagógico deve ser compreendido como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca

de alternativas viáveis á efetivação de sua intencionalidade, que não é descritiva ou constatativa, mas construtiva. (VEIGA, 1995, p 113)

Se for compreendido como algo que deve ser construído, entendemos que, não é definitivo, é processual, participativo, que se aperfeiçoa constantemente, definindo a ação educativa dentro de uma transformação, não se restringindo apenas ao nível filosófico, nem ao nível sociológico de constatações de um diagnóstico, pois este projeto, só se consolida enquanto elaboração quando chega a propor ações concretas na escola.

Pelo seu caráter político e pedagógico, o projeto de uma instituição educacional, ou de um curso, necessita estar sempre aberto a reformulações durante sua concretização, acompanhando as demandas sociais e propondo novos caminhos. Logo, deve ser entendido como processo, e não como produto. Sua construção não acaba com um documento formal; este representa apenas uma etapa da caminhada sempre inconclusa. (ZAIKO E PINTO, 2008, p. 69).

Consequentemente, conhecer o Projeto Político Pedagógico é tarefa de todos que fazem parte do ambiente escolar, daí mais um motivo para o envolvimento, sem distinção, na construção e consolidação desse documento que também tem dimensões políticas.

A participação da equipe só terá valor quando for fundamentada em princípios éticos, com disposição para mudar, tendo por base o jogo democrático, onde todos possuam o direito de se expressar, de ouvir e ser ouvido, respeitando as decisões coletivas, imperando a vontade política e pedagógica da comunidade escolar que tem por objetivo a transformação da qualidade educacional, o que irá refletir na formação dos alunos para uma educação profissional para além do capital e do trabalho como mercadoria. Não podemos compreender a atividade pedagógica como algo fragmentado, onde uns são convidados a pensar, e outro a executar. Para Gramsci:

Não há nenhuma atividade humana da qual se possa excluir qualquer intervenção intelectual - o Homo faber não pode ser separado do Homo sapiens. Além disso, fora o trabalho, todo homem desenvolve alguma atividade intelectual; ele é, em outras palavras, um “filósofo”, um artista, um homem com sensibilidade; ele partilha uma concepção do mundo, tem uma linha consciente de conduta moral, e, portanto contribui para manter ou mudar a concepção do mundo, isto é, para estimular novas formas de pensamento (MÉSZÁROS, 2008, p. 49).

Diante do panorama aqui explicitado, a figura do gestor não é mais daquele profissional isolado, que resolve tudo sozinho. Hoje, não se precisa mais de eloquência, mas precisa-se de um profissional participativo, líder, ativo, um articulador, mobilizador de todos os setores, com vistas à construção de um Projeto Político Pedagógico democrático e contextualizado, que, realmente, atenda às necessidades da realidade escolar. Pois quando o PPP está baseado numa autêntica ética, constitui-se em um método de transformação, tendo em vista expressar o compromisso do grupo com uma caminhada, uma direção para a mudança e emancipação e não para a perpetuação da ordem social vigente.

5. CONCLUSÃO

Compreender a gestão escolar dentro de um contexto integrado requer um novo perfil de profissional, comprometido com os valores da ética, do respeito, e da coletividade. Logo o sistema educacional brasileiro vem tentando assumir uma função social mais crítica, e dialética onde a educação não se resume em promessas de qualidade, mas efetivamente luta com os seus profissionais pela consolidação de práticas mais humanas, dentro e fora das salas de aula. Se a escola conseguir alcançar esse objetivo, com certeza formará pessoas mais íntegras e socialmente responsáveis.

O Projeto Político Pedagógico apresara de ser o documento que formalizará todas as ações da escola frente ao desenvolvimento pedagógico, deverá orientar a comunidade escolar para o presente e futuro desejado, ou seja, para uma educação profissional de fato emancipadora, que liberte seus alunos das amarras alienantes do consumo e do mercado. Deve tão somente servir aos interesses coletivos referenciados por uma sociedade mais igualitária, justa e ética. Deverá ainda nortear as decisões com a finalidade de integração dos setores da escola com os anseios da comunidade.

Diante do exposto, para fins de conclusão deve-se assegurar que através de uma gestão competente, que preze por princípios éticos, profissionais e sociais que compreenda o papel social da escola, que defenda um projeto social voltado para a participação da comunidade escolar, onde exista uma articulação dialógica para a garantia de máxima aprendizagem para todos os estudantes, com desenvolvimento de convivência respeitosa, tendo a diversidade como fonte de riqueza humana.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CAMPELLO, Ana Margarida. **Dualidade educacional**. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/duaedu.html>. Acesso em 10 jun. 2012
2. CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: Oliveira, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 6. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005
3. FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e trabalho: base para debater a Educação profissional emancipadora**. Perspectiva, Florianópolis, v.19, n.1, p.71-87, jan./jun. 2001
4. GOMES, Ana Maria Coutinho. **Dirigir uma escola – um desafio: o diretor deve dominar aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos**. Caderno AMAE-IBD e Administração escolar
5. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004

6. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Líber Livro Editora, 2006
7. _____. Políticas públicas e gestão da educação. 2004
8. FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não. 1995
9. NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins. NOGUEIRA, Maria Alice. **A sociologia da educação de Pierre Bourdieu: limites e contradições**. Educação e Sociedade, ano XXIII, nº 78, Abril/2002
10. WERRI, Ana Paula Salvador. MACHADO, Maria Cristina Gome. **A função social da educação para Paulo Freire (1958-1965)**. Universidade Estadual de Maringá, setembro de 2008. Seminário de Pesquisa: programa de pós-graduação em educação
11. MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008
12. SILVA, Maria Aparecida. **Uma breve reflexão sobre o trabalho coletivo na escola**. Disponível em: <http://www.psicopedagogia.com.br/novas/trabalho_coletivo.htm>. Acesso em: 7 abril 2013
13. VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Coleção Magistério: Formação e Trabalho pedagógico São Paulo: Papirus, 1995
14. ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. PINTO, Maria Lucia Accioly Teixeira. **Gestão da Instituição de Ensino e Ação Docente**. Curitiba: Ibpex, 2008.