

A ação educacional do professor e do gestor escolar na concepção de uma escola democrática

*Kátia Cristina Da Silva¹
Sérgio Luiz Da Silva²*

Resumo

O presente artigo versa um estudo teórico acerca do sistema de Gestão Democrática, que é voltado essencialmente à participação; conceituando e descrevendo sua aplicabilidade na esfera escolar. Também foi estudado o papel do educador frente a esta nova concepção de instituição de ensino, bem como sua participação nos mecanismos geradores de democratização e cidadania no espaço escolar. A ação educacional do gestor escolar também teve seu merecido destaque mediante a este processo democratizado que a escola tem vivenciado atualmente. Para isso, estudaram-se os conceitos intrínsecos a sua gestão, bem como sua atuação e os desafios vivenciados no contexto escolar.

Palavras-chave: gestão democrática, educador, gestor escolar, participação

Abstract

This article deals with a theoretical study about the Democratic Management system, which is essentially focused on participation; conceptualizing and describing its applicability in the school sphere. The role of the educator in the face of this new concept of educational institution was also studied, as well as his participation in the mechanisms that generate democratization and citizenship in the school space. The educational action of the school manager also had its deserved prominence due to this democratized process that the school has been experiencing today. For this, the concepts intrinsic to its management were studied, as well as its performance and the challenges experienced in the school context.

Keywords: democratic management, educator, school manager, participation

1 Licenciada em Pedagogia- habilitación Supervisión Escolar- por la UEMG. Post-graduada en “Gestão Educacional Integrada”. Maestranda de la Maetría em Educación de la UDE. Profesora de educación inicial y especialista en Supervisión Escolar de la Prefeitura Municipal de Espera Feliz

2 Magíster en Educación (Universidad Interamericana). Especialista en Metodología de la Enseñanza de Biología, en Neuropsicopedagogía, en Arteterapia y en Inspección y Supervisión escolar. Grado en Educación Artística. Licenciado en Ciencias Biológicas. Docente de Ciencias Naturales y Biología de la Fundação Torino-Escola Internacional. Profesor de Ciencias Naturales de la Secretaría del Estado de Educación de Minas Gerais.

Introdução

A gestão escolar ou administração escolar é um aspecto que possui grande relevância no desenvolvimento das instituições de ensino. Sua função é de prioritariamente, organizar e articular recursos materiais, além de mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos socioeducacionais nas escolas, voltados para a formação dos indivíduos.

Dessa forma, podem-se acrescentar as palavras de Ledesma, quando afirma que a gestão não é um fim em si mesma, mas um meio, cujo principal objetivo é promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem (Ledesma, 2008).

Analisando a história da política educacional brasileira, constata-se que somente a partir da ditadura militar, ou seja, final dos anos 80, que o processo de construção do sistema de implantação de gestão democrática adquiriu destaque na sociedade e conseqüentemente, abrangeu o âmbito educacional. Surgindo, dessa forma, nesse período, um novo paradigma com pressupostos teóricos embasados numa concepção sociológica Marxista, conferindo uma visão crítica e humanística sobre a função socializada da educação e enfatizando o seu caráter politizado, ou seja, a educação não atua como elemento neutro, uma vez que, está sempre subsidiando uma fonte ideológica na sociedade.

O diretor escolar, desde então passou a adotar a nomenclatura de gestor escolar e, além disso, assumiu uma nova postura perante a essa mobilização social em prol de uma escola democrática, adotando o papel de coordenador e reordenando suas práticas diante dessa nova visão de administração das escolas que impõe um reordenamento nas ações realizadas neste campo.

Dessa forma, a função gestora torna-se fundamental para a democratização do espaço escolar, uma vez que, sua função e sua concepção regem toda estrutura escolar. De acordo com Lück, 2000; a escola acaba adotando o perfil de seu gestor.

Outra base utilizada para a elaboração do presente trabalho foi um estudo acerca do papel do educador, pois sua função é muito complexa e concernem vários conceitos dentro da gestão democratizada, o mesmo não constitui apenas um mediador de conhecimento, mas um agente fundamental no processo escolar.

É ele quem direciona e organiza os métodos e tarefas a serem desenvolvidas pelos educandos, também é responsável pelo controle e disciplina na sala de aula. Mas o mais importante é sua função social, pois além de mediar conhecimentos, o mesmo deve oferecer ao educando possibilidades de desenvolver suas potencialidades e criar novas habilidades, além de possibilitá-lo a adquirir uma visão crítica da realidade.

A presente pesquisa estabeleceu-se por meio de uma profunda reflexão a respeito do tema desenvolvido. Por meio do auxílio de fontes bibliográficas foi possível realizar a construção do conhecimento proposto para a investigação. Dessa forma, teóricos e pesquisadores de renome possibilitaram a fundamentação da tese em questão, como: Ledesma, Lück, Freire, Veiga, Gadin, Paro, Hora, Favero entre outros que permitiram uma abordagem sobre Gestão Democrática, bem como o papel do gestor escolar e do educador e sua representatividade nesse contexto.

Conceituação e objetivos de uma gestão democrática

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu artigo 14 e o Plano Nacional de Educação (PNE) art. 22; advertem que os sistemas de ensino do país deliberarão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica; correspondendo aos princípios da participação dos profissionais da educação. E isso será efetivado, na elaboração do PPP- Projeto Político Pedagógico da escola e na participação das comunidades escolares e locais em Conselhos Escolares. Com isso, deve-se enfatizar então que a democracia no espaço escolar por si só não tem significado. Ela só faz sentido se estiver atrelada a uma percepção de democratização da sociedade como um todo. Para Veiga (2001):

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora. (p. 18)

Os principais mecanismos que formam a Gestão Democrática do ensino se estabelecem de acordo com os autores na:

...descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas; a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola. (Evangelista; Moraes; Shiroma, 2004, p.41).

Em consonância ao exposto supracitado, constata-se que o processo de construção da gestão sob essa ótica, implica diretamente transformações nas estruturas que regem a administração escolar e o sistema de ensino na totalidade, descaracterizando a centralização das decisões e a burocratização da escola.

De acordo com a compreensão de Ledesma (2008), construir o sistema de gestão democrática significa:

Desligar-se dos pressupostos da administração de empresas transplantados para a escola; compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira. (s/d)

Com isso, compreende-se que a gestão escolar deixa de ser associada aos parâmetros empregados numa empresa, na qual o gestor detém todo o poder, passando o gestor escolar a delegar poderes, compartilhando suas funções e conferindo autonomia aos seus representantes.

Um dos principais objetivos de uma gestão que prima pela democracia refere-se à inclusão familiar, ou seja, incentivar a família ao pleno convívio na escola. No entanto, não se trata somente de frequentar o ambiente escolar esporadicamente, mas sim, de participar efetivamente do cotidiano da instituição, de modo que possam se tornar agentes ativos nas tomadas de decisões.

Nessa conjuntura, a escola por intermédio de sua aproximação com as famílias expressa seu papel social perante a população. E essa postura é muito importante na busca de mecanismos que auxiliem o trabalho em prol de uma ação plena que mobilize os integrantes, tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior competência de dar respostas aos desafios que são impostos pela sociedade e de oferecer uma educação de qualidade para todos.

Outro ponto essencial nesse tipo de gestão é a descentralização do poder absoluto do diretor escolar. “É fundamental promover formar consensuais de tomadas de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos.” Oliveira (2005, p.49).

A Gestão Democrática compreende a participação, a orientação, o diálogo e o respeito dos e aos educandos pela escola e tudo isso deve ser evidenciado como prática efetiva.

O educador na gestão democrática

A formação do educador

Uma boa formação é fator essencial para a vida profissional de um educador. Porém, não resume apenas, a graduação universitária ou a pós-graduação, mas a formação continuada, ampla, direcionada a uma constante atualização e aperfeiçoamento

das técnicas de trabalho. Portanto, não basta que um professor de conteúdo específico conheça profundamente sua matéria, ele precisa compreender outras matérias, ou seja, os temas transversais, que estão associados à sua disciplina. Com isso, para que um professor desempenhe com maestria a aula de sua especialidade, ele necessita de ampliar seus conhecimentos.

Analisando um pouco da história da educação, examina-se que há algumas décadas atrás, acreditava-se que, quando se concluía o Magistério, o educador estaria apto para atuar na sua área o resto da vida. No entanto, hoje a realidade é diferente, pois além da formação a nível superior; este deve estar consciente de que sua formação é contínua, e é integrada no cotidiano das escolas.

Com isso, o professor não deve abster-se de estudar, o prazer pelo estudo e a leitura deve ser evidente em sua trajetória de vida, senão não irá conseguir passar esse gosto para seus educandos. Dessa forma, considera-se pertinente acrescentar a referência de Gabriel Chalita: “O professor só conseguirá fazer com que seu aluno aprenda se ele próprio continuar a aprender”.

São imensuráveis os desafios que o profissional docente enfrenta cotidianamente em sua carreira, entre os principais, encontra-se: manter-se atualizado e desenvolver práticas pedagógicas eficientes. A formação não é algo acabado, uma vez que, necessita sempre de constante aprimoramento e de novas metodologias que acompanhem as demandas educativas e sociais.

Segundo o ilustre estudioso português, Nóvoa (2002): “O aprender contínuo é essencial e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola, como lugar de crescimento profissional permanente.” Ou seja, a formação continuada não se constitui de forma disjunta, ela depende das experimentações reflexivas no cotidiano escolar.

O processo de formação contínua confere ao educador não somente o conhecimento para sala de aula. Pois, além disso, ele deve ter ciência das questões educacionais e das diversas práticas, mediante uma perspectiva histórica e sociocultural. E ainda, precisa reconhecer o desenvolvimento do seu educando nos seus diversos aspectos, a saber, cognitivo, social e afetivo, bem como refletir criticamente sobre a importância de seu papel perante seus alunos e a sociedade.

Em conformidade a isto, pode-se concluir que o educador que se abastece destes saberes complementares, colhe bons frutos no ambiente de sala de aula ou fora dele, por meio da formação de um indivíduo crítico e sociável.

O educador frente a uma gestão democrática

Hoje em dia, o educador já não é mais aquele que acolhe todas as decisões que lhes são impostas, sem examinar se as mesmas estão corretas, não se restringe somente a entrar em uma sala de aula e aplicar sua disciplina, sem ao menos se envolver com o rendimento de cada turma, bem como a assimilação particular de cada educando. Pois, tem consciência que a sociedade necessita de profissionais intelectualmente preparados, capazes de agir de forma competente e consciente.

E esse preparo não será encontrado apenas no conhecimento científico, mas, por meio da prática eficaz, que ele vai praticar seu espírito docente e humano quanto às dificuldades encontradas, fortalecendo-se como educador competente e traçando um paralelo entre o conhecimento e a sabedoria, com isso, terá mais possibilidades de produzir afetosamente um ensino de qualidade.

O educador que tem essa concepção deve estar sempre pronto para as constantes inovações, além de desenvolver um processo de reflexão na prática educativa e sobre esta prática. Assim sendo, deve realizar assiduamente autoavaliações, empregando o olhar crítico e perspicaz de quem possui a competência de saber acerca de suas práticas diárias e com a tranquilidade perceber onde errou e onde acertou a cada final de período escolar.

Conforme as considerações de Masetto (2003), a escola precisa de um professor que forme com os seus alunos um grupo de trabalho com objetivos comuns, que incentive a aprendizagem de uns com os outros, que estimule o trabalho em equipe, a busca de solução para problemas em parcerias, que acredite na capacidade de seus alunos aprenderem com seus colegas, o que muitas vezes é mais fácil do que aprender com o próprio professor.

É imprescindível que o educador seja um motivador para o aluno, realizando pesquisas e relatórios e criando condições contínuas de parcerias entre aluno-professor e aluno-aluno, priorizando atividades em grupo.

Dessa forma, com esse novo perfil docente, dentro de um sistema de gestão democrática, a ação pedagógica, torna-se mais humana e aprimorada, reforçando um caráter humanístico em seu desempenho. E em paralelo a sua atuação profissional, adota-se um conjunto de competências que compreendem habilidades e capacidades, que tornam o educador capaz de desempenhar um trabalho mais cooperativo, integrador e responsável, com mobilidade e interação e preparado para criar condições novas, além de transparecer afetividade para com seus educandos.

Portanto, o educador competente deverá com extrema responsabilidade conduzir o processo de ensino-aprendizagem de seus educandos, numa relação dialética de

respeito e com a postura humana integrada à do educador, para que possa com a responsabilidade avaliar as particularidades de cada aluno.

O educador e os mecanismos de participação na escola

A gestão democratizada não se resume apenas nas eleições que caracterizam a escolha democrática do gestor escolar. Pois, adverte em seus parâmetros a criação de conselhos escolares ou equipes que auxiliem diretamente no âmbito escolar. Tais instrumentos colegiados devem compor o PPP- Projeto Político-Pedagógico das instituições de ensino, e o educador dentro desta conjuntura é um importante e indispensável componente, pois deve participar efetivamente da elaboração deste documento.

Recomenda-se, também, acerca da importância da participação do Colegiado na elaboração coletiva do Projeto, ao participar na sua preparação, aprovação, acompanhamento e cumprimento, asseverando que esse documento é verdadeiramente significativo para orientar os rumos da escola. E que este seja sempre pesquisado, pois não se pode resumir, simplesmente, a um instrumento escrito e formal, mas sim, como um norteador das atividades escolares durante o ano letivo.

Em suma, a construção do Projeto Político-Pedagógico significa enfrentar o desafio de uma transformação completa da escola, tanto na dimensão pedagógica, administrativa, como em sua amplitude política. Numa escola democrática, torna-se pertinente “criar órgãos de gestão que garantam, por um lado, representatividade e, por outro, a continuidade e conseqüentemente a legitimidade.” (Veiga, 2001, p.115).

Dentre esses órgãos colegiados, como já fora citado, deve-se incentivar a criação do Conselho Escolar, que é constituído pelo diretor, e por representantes dos pais, comunidade, educadores, funcionários e educandos, a fim de favorecer a participação de todos os segmentos presentes na escola.

O educador empenhado com o sucesso da escola e de seus educandos, procura estar sempre presente nas tomadas de decisões, conhecendo e participando efetivamente de toda sua realidade e buscando constantemente meios de auxiliar, opinar, enfim contribuir de alguma forma, para isso, não pode ser omissor e insensível aos fatos que acontecem no interior de seu local de trabalho, precisar ser participativo.

Outra instância de democracia participativa na escola é a APM- Associação de Pais e Mestres. Essa organização desenvolve um trabalho conjunto com o conselho, com os amigos, com a comunidade em prol da escola cidadã.

De acordo com Borges: “A Associação de Pais e Mestres (APM), os caixas escolares ou unidades executoras são instituições auxiliares da escola responsável pelo re-

cebimento e aplicação das verbas públicas repassadas às escolas e pelo recebimento de doações.” (Borges, 1998, p.17).

A participação de pais, professores, alunos e funcionários por meio da Associação de Pais e Mestres, conferem certa autonomia à escola favorecendo muito a participação ativa de todos na tomada de decisões tanto com relação a questões curriculares quanto culturais, à elaboração do calendário escolar, horário de aula etc. Enfim, o cronograma das atividades concernentes ao ano letivo.

Dessa forma, as instâncias colegiadas são possibilidades para que de algum modo a escola construa sua identidade, tendo como objetivo uma educação de qualidade apoiada numa concepção integradora, sólida e democrática.

O gestor escolar

A atuação do gestor numa escola democrática

A alteração na forma de administrar, ou seja, a de gerir a escola estabelece um reordenamento nas práticas realizadas neste campo. Como podemos observar na fala de Heloísa Lück (2000):

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. (p. 13)

Diante desta concepção, a mudança para uma modalidade de gestão democrática, visando à participação e a implicação de todos os sujeitos que se encontram envolvida com o processo educacional, encontra os entraves decorrentes da presença de uma concepção de gestão centrada na figura do gestor.

No entanto, o gestor escolar necessita estar bem preparado profissionalmente, consciente que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola ao qual esteja gerindo, uma vez que, esse documento, dentro de uma gestão democrática, configura-se como importante elemento condutor do processo educativo.

É imperioso que esse profissional conheça plenamente a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como realidade global; ser capaz de adaptá-la às novas exigências que a comunidade local almeja. A necessidade de se promover a eficiência e a produtividade da escola pautada na consecução de seus objetivos, por métodos administrativos análogos aqueles que com tanto êxito alcança-se na situação empresarial.

Ressalta-se que a efetivação do sistema de gestão democrática está fortemente alicerçada à figura de seu gestor, uma vez que, sua postura dentro do contexto escolar é muito importante para a efetivação deste princípio.

De acordo com as concepções de Luck, (2000), “a escola possui a face de seu gestor. Uma vez que, o gestor é quem coordena e estabelece a função de cada componente.”

Entretanto, a função do administrador escolar, dentro desse sistema, não se restringe exclusivamente ao controle dos recursos financeiros, distribuição e fiscalização das atividades dos funcionários, bem como assegurar o cumprimento das leis que regem a educação, a saber, a incumbência no cumprimento dos dias letivos, conforme é regulamentado. Verifica-se que dentro dessa nova perspectiva dentro do ambiente escolar, a função do líder escolar transcorre todos esses itens supracitados, pois, além disso, tudo, o administrador de uma instituição escolar que visa à democracia e a cidadania tem o papel de buscar a inclusão da família e da comunidade local dentro do âmbito escolar.

Segundo Logmann (2002), na gestão compartilhada ou participativa o gestor deve administrar a escola da seguinte forma:

É articulado de saberes e comportamentos diversos, é um educador e como tal deve agir, pautando sua conduta profissional com ênfase na solidariedade, diálogo, valorização da diversidade, na construção coletiva do conhecimento, integração e interação, fazer da escola um espaço aberto a reflexões e decisões, principalmente nos aspectos pedagógicos. (s/d)

Constata-se que nas entidades de ensino público, nas quais é empregado o sistema de gestão democrática, existe a oportunidade de desenvolver as potencialidades dos indivíduos que lá atuam, e a figura do gestor escolar, no auge de suas atribuições é quem efetiva esta participação nas tomadas de decisões, ou seja, todos participantes passam a ter voz ativa e vez nesse cenário, a fim de que participem efetivamente das programações concernentes as atividades escolares no decorrer do período letivo.

Nessa perspectiva, o gestor com seu grupo desenvolve um trabalho coletivo e integrado, refletindo na sociedade e conquistando o respeito do poder executivo e legislativo.

Seu planejamento busca integrar as atividades desenvolvidas, a uma concepção democrático-participativa de gestão, valorizando, com isso, o desenvolvimento individual, a qualificação profissional e a competência técnica de cada indivíduo inserido.

O bom gestor também deverá promover um clima amistoso de trabalho, e junto ao grupo buscar mudanças nas relações autoritárias baseando-se no diálogo e no consenso. Com isso, a convivência entre a direção e a participação dos membros escolares é um paradigma fundamental para o sucesso da mesma, pois é impossível promover a democratização da escola na totalidade se o diretor não contar com a participação da comunidade. É imprescindível que o gestor escolar envolva a comunidade na escola, partindo das pequenas atividades até grandes tarefas e eventos, nesse processo é fundamental considerar as necessidades comuns.

O papel gestor frente aos desafios atuais

Diante das mudanças que circundam o âmbito escolar, torna-se necessário analisarmos constantemente a importância da atuação do gestor escolar nas relações e situações que rodeiam a escola, bem como da urgência de uma mudança na estruturação da gestão escolar.

Buscou-se identificar e analisar alguns procedimentos necessários ao gestor que coordena todo o processo que antecede a participação coletiva nas atividades escolares, inclusive o planejamento escolar.

Constata-se que por meio do planejamento participativo, os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar são convocados a planejar, avaliar e programar a proposta de educação a ser efetivada dentro da entidade escolar.

Nesse processo, torna-se necessário que o administrador escolar possua várias características demonstradas através do desenvolvimento de um trabalho participativo e eficiente, deve se portar como um líder capaz de edificar a democracia na escola, numa perspectiva de liderança compartilhada, que priorize o processo interdisciplinar e o planejamento participativo para fazer com que a instituição escolar assuma o papel de elemento transformador, "... auxiliando na formação empreendedora, numa relação dialógica em que o respeito, o entendimento e a cooperação sejam a tônica de um trabalho prazeroso e produtivo". (Pinto, 2001, p.144)

Do mesmo modo, cabe ao gestor escolar prestar esclarecimentos teóricos necessários à comunidade em geral no que se refere a planejar coletivamente, e que o encontro de indivíduos, o diálogo e o próprio debate, onde discutem e decidem, gere um crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humanística e democrática. Para Gandin (1994, p. 24) "participação é construção em con-

junto”. No processo participativo, com todos podem expor suas opiniões e contribuir de alguma forma para o processo escolar.

Compreende-se que é função do gestor escolar e da equipe que ele coordena, a elaboração de um bom organograma, ou seja, de um planejamento, que priorize os princípios organizacionais e os elementos participativos. No entanto, para que isso se torne realidade, deverão agir no sentido de mobilizar toda a comunidade da realidade em que vivem, de modo que possam desenvolver um senso crítico, ao observarem além das aparências, o sistema de ideias imposto pelo regime dominante, para que atinja as causas mais profundas de suas reais dificuldades. Pensa-se que a melhor maneira de conseguir mudanças de costumes e hábitos, é pela conscientização, não imposição de uma nova ideologia, o que apenas perpetuaria a comunidade na visão alienada em que muitos cidadãos vivem.

Entretanto, pode-se compreender que despertar o interesse da comunidade não constitui uma tarefa simplória e de fácil execução. Pois, a elaboração de um programa participativo na escola depende da benevolência dos que participam, bem como da existência de um clima favorável, a fim de que se obtenham resultados satisfatórios.

A escola vem enfrentando muitos problemas nos dias atuais. Com isso, repensar a escola como espaço gerador de democracia e de troca de conhecimentos é o grande desafio para os educadores e para a administração escolar. Nesse processo, o administrador escolar é um elemento significativo e articulador de um aprendizado, capaz de romper com as relações competitivas, autoritárias e corporativas que permeiam as relações internas dentro do âmbito educativo.

Com tudo isso, torna-se imperioso a elaboração de uma proposta pedagógica com um planejamento articulando o processo coletivo na tomada de decisões. Veiga (2001) ressalta a importância do Projeto Político Pedagógico a fim de permitir o rompimento das relações autoritárias e unilaterais do poder de decisão ao afirmar que a elaboração do projeto pedagógico tem a ver com o trabalho da escola na totalidade e que por isso deve contar com a participação efetiva de todos que fazem parte do processo ensino-aprendizagem, analisando a conjuntura social e a prevenção de uma visão global. Dessa forma, compreende-se que a proposta pedagógica é um conjunto articulado de ações e propostas, delimitadas, planejadas, executadas e analisadas coletivamente em função de um alvo que se pretende alcançar.

Os organismos administrativos asseguram praticamente a locação e a questão intrínseca aos recursos humanos, físicos e financeiros, faz parte ainda a manutenção do prédio da escola e o investimento em materiais didáticos. A estrutura pedagógica que de acordo com a teoria define a ação dos administrativos organizando os cargos educacionais de forma dinâmica, a fim de que sejam alcançadas as finalidades planejadas para se obter bom êxito nas escolas.

A interação política às questões de ensino aprendizagem e as de currículo, a e todos os setores necessário ao desenvolvimento do ato pedagógico incluem-se nessa estruturação. “É preciso ficar claro que a escola é uma organização orientada por finalidades, controladas e permeadas pela questão do poder” (Veiga, 2001, p. 25).

No que se refere à composição organizacional, é imprescindível se reportar ao Regimento Escolar e ao PPP- Projeto Político Pedagógico da escola, identificando os polos de domínio, e as relações de poder formalmente estruturadas, a forma através da qual a gestão escolar vem sendo efetivada nos últimos anos questiona as hipóteses que embaçam a estrutura burocrática da escola. Com isso, buscar viabilizar a formação de cidadãos capacitados a criar ou a modificar a realidade social.

O gestor comprometido com sua escola conhece bem sua clientela e priorizará, na parte que lhe compete, escolher na elaboração de seu currículo escolar, matérias que sejam interessante a toda comunidade e que atendam a necessidade da mesma.

Porém, nas escolas que necessitam de uma reformulação quanto à base curricular, implicará também a questão do tempo escolar que envolve não somente a administração como também educadores. Pois quanto tempo os professores se ocupam com aulas e muitas vezes a escola, não lhes proporciona algumas horas semanais de trabalhos remunerados para acompanhamento do processo pedagógico, as reuniões e as discussões em torno do projeto pedagógico, ao contrário, ela impede a realização de um trabalho de qualidade.

A nova gestão organizacional deve levar em consideração as condições concretas presentes no âmbito escolar, e tentar conservar uma relação de união, debatendo os conflitos e proporcionando a constituição de novos procedimentos de relação de trabalho com esforço aberto a reflexão coletiva, que favorece o diálogo, em que os diferentes setores educativos se respeitem reciprocamente em prol do crescimento e melhoria do trabalho e descentralização do poder.

Um grande desafio na escola é a conscientização da necessidade e importância da execução do projeto pedagógico para a qualidade do ensino. É cabe aos integrantes da escola essa difícil tarefa de promover uma reflexão a respeito do que o projeto representa, não somente para a instituição de ensino, mas para toda comunidade local, que indiretamente sofre todos os impactos que ocorrem dentro do âmbito escolar. O projeto pedagógico deve ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, no entanto é preciso entendê-lo e considerá-lo como um processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos, imediatos.

Outro fator determinante na escola é o papel do professor, já que o mesmo é peça fundamental nesse contexto. No entanto, precisa ser motivado e valorizado, já que devido aos baixos salários, muitos se ocupam em dois ou três cargos, a fim de propiciar a sua família um bom padrão de vida. Um dos desafios para o gestor democrático

é promover a esse profissional tão humilhado pela sociedade, um ambiente ameno e acolhedor, no qual suas ideias possam ser valorizadas e ele se sinta importante para o futuro da escola e de seus alunos.

Considerações finais

Ao realizar esta pesquisa construímos como objetivo, através de estudos teóricos, observar, analisar e relatar o papel do gestor e do educador mediante uma escola democratizada, bem como narrar a relação existente entre a gestão democrática e a participação da comunidade na escola, tendo em vista a interação por meio de mecanismos que proporcionaram a participação efetiva de todos os elementos constituintes que compõem o âmbito escolar.

Idealizado como perspectiva de promover a igualdade e a democracia, o sistema de gestão democrática propõe dar um novo perfil a instituição escolar, por meio de uma relação de pleno respeito e do exercício da tolerância na diversidade sociocultural, e assim proporcionar oportunidades iguais na sociedade.

A administração escolar dentro desse sistema democrático possui um papel singular, pois além de executar bem suas incumbências e planejar para o futuro, deverá buscar a tomada de decisões mediante a coletividade. Com isso, oportunizará a todos que compõem o cenário educacional a condição de se tornar elemento atuante dentro do processo escolar e almejar um futuro melhor para sua escola. Além disso, deverá primar pela produção do saber, através de um processo direcionado ao ensino-aprendizado, assimilando o cotidiano escolar com a realidade do educando e do educador, e de todos os que atuam no sistema educativo.

Diante da concepção de um sistema de gestão democrática escolar revela-se um aprendizado ampliado de novas e inovadoras compreensões assumidas no plano social, especialmente entre os segmentos populares que diante desse sistema ganham maior representatividade e maior presença nas decisões e elaboração de projetos, tendo como objetivo central a garantia de acesso à escola de qualidade a todos.

Segue-se abordando, dentro dos parâmetros da gestão democrática, a fundamental importância do papel gestor na realização da instauração desse sistema e da elaboração de um bom planejamento escolar, já que o mesmo deverá saber como conduzir a escola diante dos desafios decorrentes do processo. Nessa perspectiva percebe-se que a democratização no espaço escolar é possível através da ação verdadeiramente político-pedagógica por parte do gestor escolar, atuando como um articulador e incentivador, além de tudo o profissional deverá ser competente.

Competência significa mobilizar conhecimentos diante de situações complexas. Ela não se confunde com objetivos de ensino em termos de conduta observáveis. Para

Perrenoud (1999), competência é a capacidade de agir com eficácia em um determinado tipo de situação prática da vida cotidiana. Para isso, é preciso lançar mão de conhecimentos e colocar em ação vários outros recursos cognitivos.

Outro fator abordado nesse trabalho foi o papel do educador dentro do processo de uma escola democrática, na qual o mesmo deverá participar efetivamente. Para alguns teóricos, o significado de papel é muito mais amplo. É toda a função, seguida de um conjunto mais ou menos característico de comportamento próprio para aquela função que se desempenha em um dado momento de sua vida. (Handy, 1978).

Enfim, uma escola democratiza não se constrói apenas com regulamentos e deliberações, mas com indivíduos conscientes de seu papel na formação plena de sujeitos ativos e críticos em sociedade. Pois assim, a escola exercerá sua função social e humanística.

Referencias bibliográficas

- Brasil (1997). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia*. Paz e Terra.
- Gandin, D. (1994). *A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos culturais, social, político, religioso e governamental*. Vozes.
- Handy, Ch. B. (1978). *Como Compreender as Organizações* Trad. Eugênio M. Pereira. Zahar.
- Hora, D. L. (1994). *Gestão democrática na escola*. Papirus.
- Ledesma, M. R. K. (2008). *Gestão escolar: desafios dos tempos*. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Logman, E. V. (2002, outubro). Classificação: Uma pedagogia da exclusão. *Gestão em Rede*, Curitiba, Conced, N°40, pp. 11-20.
- Lück, H. (2000, fev./jun). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*. Brasília, Vol. 17, N° 72, pp. 1-195.
- Lück, H. (2002). *A escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. DP&A.
- Masetto, M. T. (2003). *Competência Pedagógica do Professor Universitário*. Summus.
- Nóvoa, A. (2002). *Os professores e sua formação*. Lisboa-Portugal, Dom Quixote.
- Oliveira, M. A. M. (2005). (Org). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Vozes.
- Perrenoud, Ph. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Artes Médicas.
- Pinto, Á. V. (2001). *Economia e educação*. Cortez.
- Veiga, A I. P. (2001). (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. (12ª ed.). Papirus.