



O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA ESCOLA

DOS SANTOS, Gabriele Alves¹

Resumo: O presente artigo visa analisar o papel do gestor educacional público e como esse trabalho ao ser bem executado torna-se importante para um bom desempenho e harmonia dentro da organização, ao mesmo tempo, procura identificar um gestor participativo, conhecer medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares e analisar os métodos adotados por uma gestão pública participativa voltada para o bem-estar da comunidade escolar. Com o intuito de solucionar as controvérsias acerca do tema, o presente trabalho foi realizado através de um levantamento bibliográfico e para isso foi utilizado instrumentos e técnicas como consulta a livros, busca por artigos em revistas científicas e internet. A presente pesquisa demonstra que para alcançar uma gestão democrática e participativa é preciso desenvolver dentro do contexto atual da escola pública, uma proposta baseada no diálogo, fazendo com que os envolvidos no processo educativo sintam-se parte do todo. No que tange a participação e as tomadas de decisões no cotidiano escolar, o bom gestor educacional deve trabalhar uma gestão mantendo uma boa relação com professores, funcionários e comunidade, sendo um líder aberto e flexível para que todos se sintam importantes e valorizados dentro do âmbito escolar e, com isso, possam atingir um processo de ensino e aprendizagem de sucesso.

Palavras-chave: Escola Pública; Gestor educacional; Educação.

¹ Acadêmica do curso de Pedagogia - Faculdade Única de Ipatinga. Bacharela em Direito - Cristo Faculdade do Piauí. Licenciada em Letras Português - Universidade Federal do Piauí.

1. INTRODUÇÃO

No cenário educacional contemporâneo a questão da gestão democrática tem sido alvo de grandes debates, principalmente, na escola pública que muitas vezes interioriza uma gestão pautada no conservadorismo e tradicionalismo. A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas.

O presente estudo analisa o papel do gestor de uma escola pública municipal e como esse trabalho ao ser bem executado torna-se importante para um bom desempenho e harmonia dentro da organização, ao mesmo tempo, procura identificar um gestor participativo, conhecer medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares e analisar os métodos adotados por uma gestão pública participativa voltada para o bem-estar da comunidade escolar, pretendendo promover melhor convivência educacional e social. O estudo tratar-se-á de uma pesquisa de caráter bibliográfico, exploratório-explicativo, com abordagem qualitativa, no intuito de adquirir maior conhecimento de sua prática como gestor escolar público. Abordaram-se também temas referentes às várias manifestações de gestão que se apresentam no âmbito das organizações escolares. Desse modo, a pesquisa também leva em consideração o processo de municipalização bem como a Gestão Municipal e a formação do Gestor Municipal, buscando maiores informações junto a Secretaria Municipal de Educação -SEME, a respeito do perfil do Gestor de Educação.

A priori, podemos afirmar que, um bom gestor escolar deve ser consciente e crítico, a fim de propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, mas também, sem preconceitos para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos de valores e opiniões que saibam conviver em sociedade, respeitando a natureza e contribuindo para um mundo sustentável.

As escolas precisam rever o papel do gestor escolar no sentido de promover a gestão democrática como prática mediadora do trabalho pedagógico, discussão extremamente emergente para a realidade educacional brasileira. Desse modo, cabe a todos que fazem parte do processo educativo, buscar mecanismos de mudanças frente às novas perspectivas educacionais, no que diz respeito à efetivação da gestão democrática nas escolas públicas como um todo.

2. BREVE HISTÓRIA DO PRINCÍPIO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO

Teixeira (2002) define a participação cidadã como um processo complexo e contraditório entre sociedade civil, Estado e mercado, em que os papéis se redefinem pelo fortalecimento dessa sociedade civil, mediante a atuação organizada de indivíduos, grupos e associações.

O interesse da sociedade em fazer parte de um grupo, tomar parte das decisões e ter parte do resultado, tem se expandido nos últimos anos no Brasil e no mundo todo, pode se observar que nos dias atuais, a criação de um número cada vez maior de associações, movimentos organizados, grupos, comunidades, entre outros, buscam novas formas de participar das tomadas de decisões no ambiente a qual se encontra inserido.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica na ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino.

Assim, para entendermos melhor a proposta da gestão democrática é necessário antes fazer uma contextualização com a história dos processos democráticos na Educação. Essa temática é importante, pois concretiza o que Fusari (1993, p.25) afirmou acerca das reflexões históricas. Para este autor é a partir destas reflexões que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”. Com efeito, além da visão crítica, a análise histórica e a contextualização do processo democrático na Educação nos dão elementos

para refletir sobre a prática gestora desenvolvida nos estabelecimentos de ensino e propor alternativas criativas e flexíveis na implantação de um tipo de educação que busca a democratização.

A proposta de uma política democrática na educação é, portanto, uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 a 1980 o tema da participação e da democratização da gestão escolar, tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado.

Segundo Vianna (1986) nessa época, “experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram, mas não tiveram um impacto maior sobre os sistemas de ensino”. Ainda na década de 1980, o tema relacionado à democratização da gestão foi muito debatido na luta pela constituinte de 1988, data da promulgação da Constituição Brasileira que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”. Por isso, podemos afirmar que a luta pela democratização e participação no ensino é um objetivo antigo, no entanto, deve ser frequentemente debatido.

Arnstein (1969) afirmou que quando se trabalha com a participação, espera-se que um determinado nível seja alcançado e que as relações e instituições já estabelecidas “não voltem para trás”, mas, ao contrário, que apenas subam sem parar para os níveis superiores. No entanto, nem sempre isso acontece em relação às etapas vencidas, pois, para que não haja retrocesso, depende-se muito do grau de determinação das lideranças. Se não estiver em alerta sobre o poder que se tem, pode-se subir e descer essa “escada da participação” muito rapidamente, com riscos de ascensão ou queda vertiginosa. Daí a necessidade de entendermos o papel do gestor de modo que ele possa enfrentar o desafio de criar uma escola participativa.

3. O PERFIL DO GESTOR

Vê-se hoje no perfil do gestor da atualidade, a necessidade de repensar alguns fundamentos na educação e de como criar conceitos sobre a educação quebrando os paradigmas, tanto em relação à interdisciplinaridade,

quanto a pedagogia de projetos. O Gestor Educacional é um profissional que responde por uma área ou setor da escola tanto no campo administrativo, quanto no campo pedagógico independentemente do nível: fundamental, médio e superior e do seguimento escolar: público ou privado que ele ocupa. Neste artigo estamos dando ênfase ao ensino público, pois o mesmo passa por mudanças, sendo necessário fazer com que a gestão escolar também mude e seja, portanto, investigada suas potencialidades neste segmento. Dentro deste contexto é importante definir quem são os gestores do ensino público, qual o perfil deste gestor, qual é o seu papel como gestor educacional e a importância de uma formação adequada para o bom desempenho desta função. Estes são alguns dos questionamentos presentes quando se discute a escola, suas múltiplas funções e as competências necessárias para gerir uma instituição de ensino no mundo globalizado, considerando tanto o campo educacional, como o social.

Os gestores devem também possuir habilidades para diagnosticar e propor soluções assertivas às causas geradoras de conflitos nas equipes que compõem a organização, ter habilidade e competências para a escolha de técnicas e ferramentas que possibilitem a melhor administração do tempo, promovendo ganhos de qualidades e melhorando a produtividade profissional de cada colaborador.

O gestor, que pratica a gestão com liderança deve buscar combinar os vários estilos como, por exemplo: estilo participativo que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; flexível que é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo, negociador que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns; e estilo inovador: que é uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionado à oportunidade, isto é, a visão de futuro, com base nos autores Dourado (2001) e Padilha (1998).

Teixeira (2002, p. 6) afirma que “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”. Partindo dessa afirmação, é importante ressaltar que o diretor possua

uma visão administrativa ampliada, com capacidade suficiente para diagnosticar o perfil da população a ser atendida pela escola e as expectativas dos pais de alunos em relação à escola, pois o foco da educação é prestar um serviço de qualidade a sua clientela. O sucesso administrativo depende, portanto, das políticas educacionais adotadas pelo gestor no decorrer de sua atuação.

O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu *status* de modo autoritário. O novo modelo de gestor educacional deve, assim, sentir e ter a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e, acima de tudo, aceitando opiniões divergentes, pois ele possui o papel mais importante ao ficar com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas, principalmente, conscientizar todos da importância da contribuição individual para a qualidade da educação.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000).

Diante dessa afirmação, tal situação é um grande desafio para os gestores escolares, pois deles são exigidas novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes, que se resumem na necessidade de competências para a tomada de decisões participativas e justas.

Dourado (2001) relata a eficácia entre o líder e os seus liderados para a criação da confiança entre eles. A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas,

uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

De acordo com o autor o gestor de escola tem que possuir um perfil de líder mobilizador, fazer com que a comunidade escolar como um todo participe de sua gestão, ajudando a solucionar os possíveis problemas que poderão surgir no cotidiano da escolar.

Um gestor consciente e crítico deve, portanto, promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e, assim, colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição.

3.1. Gestão Educacional e a Função do Gestor

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

Para Souza (2007), sendo o papel do diretor escolar de natureza político-pedagógica e operando na coordenação política da escola, a sua eleição para a função implica reconhecer que o seu trabalho é mais do que o de um burocrata, preocupado apenas com a dimensão técnica da função, mas de alguém comprometido com a comunidade escolar que pauta as suas decisões a partir dos interesses coletivos. Assim, a eleição do diretor é um mecanismo através do qual a comunidade pode se manifestar e é uma “forma de controle sobre a burocratização da política escolar” (SOUZA, 2007, p. 174).

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular, integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de

autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem em um ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar em coletivo, de forma mais cooperativa e prazerosa.

Libâneo (2004, p.217) descreve: “muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras”. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando diferentes opiniões que poderão surgir.

O diretor continua tendo o papel mais importante, pois fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas e, principalmente, conscientizar todos da importância da contribuição individual para a qualidade da educação.

Uma boa gestão educacional deve ser sempre participativa, além de envolver os professores e outros funcionários, deve abranger também os pais, os alunos e quaisquer outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico como um todo.

Deste modo, esse profissional na pessoa do gestor escolar, poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna (alunos, funcionários e professores) e externa (família e associações e bairros), buscando atender suas aspirações, mas, principalmente suas necessidades. No entanto é preciso de muita disciplina para interagir, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade

de ensino, ter coragem de agir com razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

O gestor escolar, também deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade, ao realizar suas funções deve, destarte, manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, e sim, ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

O diretor de uma escola tem uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e, o segundo, deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Para ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a atuação e envolvimento de toda a equipe escolar, a gestão deve propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminação de espécie alguma para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

A gestão escolar implica uma expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas, necessárias para garantir o avanço dos processos sócioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Sendo assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, segundo Martins (1999,p.165): “a administração é o processo racional de organização, comando e controle, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho”.

Como se pode observar, para Martins a gestão vai muito além do que organizar, comandar e controlar, ela requer reconhecimento da importância participação das pessoas sobre o planejamento, orientação e execução das tarefas. Aceitar o desafio de criar um perfil gestor mais participativo e democrático, que ultrapasse as meras funções administrativas é um caminho difícil, mas necessário para melhorar a qualidade da educação brasileira.

3.2. Gestão Democrática e Participativa

A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (BRASIL, C. F. art. 206, 2006). Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

Para Gadotti (2001) de nada adiantaria uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos, e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia.

Para este autor, o exercício desta autonomia não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Diante do exposto, é preciso que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, orgulhosos de seu saber, capazes de solidarizar com o mundo exterior e serem capazes de enfrentar o mundo do trabalho como realização profissional através de atitudes de humanização e respeito ao próximo.

Assim, o estudo proposto possibilita compreender as ações e os desafios na busca da gestão democrática na escola pública, principalmente no contexto em que vivemos, onde a escola acaba se distanciando do sentido real da democracia.

De acordo com Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Assim o fala o autor para que a democracia possa existir é preciso primeiro que existam pessoas capacitadas que pratique a democracia, na gestão escolar não pode ser diferente, pois a democracia na escola por si só não tem significado, ela só faz sentido se estiver vinculada a uma percepção de democratização da sociedade. É, portanto, na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores, pais e da comunidade que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, onde todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública (PARO 1998, p.46).

A participação das famílias na educação dos estudantes pode ir muito além do acompanhamento de boletins e de conversas com professores. O envolvimento direto dos pais no dia a dia da escola, acompanhando questões ligadas à administração e ao ensino, pode ser vital para a melhoria da educação e os conselhos escolares, por exemplo, são ótimas formas de fazer isso acontecer: “Por meio do conselho é possível envolver a comunidade e estimulá-la a acompanhar os estudos dos seus filhos e o que está acontecendo

na escola” (SOUZA, 2016, s/p) Nesse contexto quebra-se um tradicionalismo que durante décadas tornou-se imutável e impensável às mudanças, a rotina escolar. O novo gestor delega poderes e responsabilidades aos outros parceiros, a fim de compartilhar as funções da escola, assim, o que antes era exclusivo da escola passa a ser discutido com a comunidade.

Uma escola democrática pretende que os alunos e alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter o cuidado e não limitar o em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. De fato, uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a responsabilidade dos educadores sejam complementárias, de acordes e as diferentes circunstâncias de cada escola. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores, Além disso uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade. (PUIG, 2000, p. 27-28).

A gestão democrática da educação está vinculada, por conseguinte, aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional. Com a aplicação da política da universalização do ensino deve-se estabelecer como prioridade educacional a democratização do ingresso e a permanência do aluno na escola, assim como a garantia da qualidade social na educação. Lück (2000, p. 15) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

O autor também comenta que a participação na gestão se tornou fundamental nas escolas, pois de acordo com ele melhora a qualidade pedagógica, as pessoas que são envolvidas nesse processo tendem a se interagir evitando assim o isolamento entre elas e assim alcançando os objetivos traçados pela organização escolar.

4. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O PPP apesar de ser fundamental na implantação de novos mecanismos de ação participativa, também é visto pelos seus agentes como um grande monstro teórico e ideológico, mas pouco prático. Nesse sentido: O que é o projeto político pedagógico? Planejamento? Direcionamento? Uma nova estrutura? Dentre essas perguntas e outras buscamos traçar um ponto de partida como uma nova iniciação para que possamos entender esse importante instrumento dentro da gestão escolar.

O que é um projeto político -pedagógico? É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicitam uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (VEIGA, 1995, p.110)

Assim como cita a autora, o projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos e, respeitando “princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério” (Veiga, 1995, p.22). Para ser colocado em prática e ser compartilhado deve-se ter uma reflexão constante sobre as práticas assumidas, por ser um desafio contínuo a busca da qualidade.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 1995, p.12-13)

Numa compreensão mais ampla do PPP, é preciso uma reunião de esforços coletivos para o implemento dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana. Assim, o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser elaborado através de construção coletiva e que, além da formação, deve haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

O projeto político-pedagógico deve ser construído por todos, para que percebam a importância de sua participação no alcance dos objetivos e metas estabelecidas, dando significado ao debate, ao diálogo e à reflexão coletiva para um trabalho mais dinâmico. O dinamismo acontecerá naturalmente quando a equipe enfrentar com ousadia os caminhos propostos para a realização do mesmo.

Com as exigências da sociedade, sempre solicitando mais das escolas, torna-se importante que cada instituição possa construir seu projeto pedagógico e administrá-lo de forma a realizar as ações propostas para a solução dos problemas questionados. É muito fácil montar o projeto e deixá-lo arquivado em uma pasta. Contudo, torna-se fundamental a maneira como esse projeto é implantado e trabalhado dentro da instituição, pois, uma vez em construção, ele deve inspirar práticas constantes com novas ideias críticas, que permitam ao projeto definir-se em ação e reflexão.

A construção do Projeto Político-Pedagógico, segundo Veiga (1995), baseia-se no processo de:

- Análise de situação: analisar e indicar as condições da equipe pedagógica, do prédio, dos materiais, etc;
- Definições dos objetivos: discutir metas a serem colocadas em práticas, visando melhoria da realidade;

- Escolha das estratégias: apontar o que deve ser melhorado, pontos fortes e fracos, estabelecendo prioridades;
- Estabelecer cronogramas;
- Coordenação entre profissionais e setores envolvidos, privilegiando o pedagógico;
- Implementação; acompanhamento e avaliação.

Essas etapas para a construção do projeto político-pedagógico devem ser desenvolvidas pela equipe tendo como foco a dimensão educativa do trabalho e o sucesso no processo ensino e aprendizagem. Esse processo, se trabalhado pela equipe escolar permite identificar o que necessita ser recuperado e construído dentro da instituição por meio da avaliação. De modo geral, funcionários, professores e comunidade devem se unir para fazer das ideias uma estrutura com prática para autonomia e a melhoria da escola, visando atender aos alunos de forma a torna-los capazes de serem atuantes na sociedade da qual fazem parte.

Como todo o projeto político-pedagógico, também o perfil do aluno que a escola se propõe, há de ser fruto de construção e responsabilidade de todos. Sua definição pode ser desenvolvida a partir da equipe diretiva, a qual propõe, para a comunidade escolar interna e externa, um referencial para o perfil que se pretende adotar. As mudanças são visíveis no que dizem respeito às práticas educacionais, as escolas mais globalizadas dão aos professores liberdade para levar os alunos a construir conhecimentos e mostrarem suas diferenças, alunos envolvidos com a escola a futuros promissores, pais preocupados com a escola são futuros colaboradores para a educação em uma sociedade desenvolvida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus

membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Assim, somente cumprindo o seu papel como organização social é que a escola será valorizada pela comunidade Escolar e proporcionará aos pais o prazer de verem seus filhos aprendendo e crescendo de forma consciente.

É através da afetividade e do diálogo que a gestão conseguirá sucesso no seu trabalho de gestor educacional, dando suporte também aos pais para apoiarem seus filhos a lidarem com suas primeiras frustrações, auxiliando-os a encontrarem soluções para as suas dificuldades de aprendizagem.

Assim, a gestão também demonstra um papel essencial como preparadora emocional e mediadora de futuras gerações durante na construção um relacionamento mais afetivo com o outro e reflexão sobre seus sentimentos e lições de vida. Desse modo, a escola contribui para o desenvolvimento cognitivo da criança, o preparando mais adequadamente para lidar com suas próprias emoções e inquietações.

Os desafios encontrados, principalmente nos dias atuais, devem ser enfrentados, tendo em vista a necessidade de inovação para a superação dos problemas encontrados no dia-a-dia da escola. Neste contexto, é importante o trabalho participativo e a valorização de ideias novas trazidas pela comunidade escolar, para que todos se sintam integrantes do processo educativo.

Ao concluir esse trabalho constata-se a importância de se acreditar no desenvolvimento de uma gestão democrática, apesar da adversidade. Para isto, é necessário pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas comumente utilizadas, visando à melhoria da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

ARNSTEIN, Sherry R. A ladder of citizen participation. **Journal of American Institute Planners**, 35 (3), 1969, p.216-224.

DOURADO, L. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

FUSARI, Maria Felisminda de Resende e. & FERRAZ, Maria Heloísa Corrêa de Toledo. **Arte na Educação Escolar**. São Paulo: Cortez, 1993. - (Coleção magistério 2º grau. Série formação geral).

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática** - 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. *Em Aberto*, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADILHA, P.R. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. IN: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico/Secretaria de Educação a Distância. Brasília: MEC, SEED, 1998.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 1997.

PUIG, Josep M. **Democracia e Participação Escolar- Proposta de Atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

SOUZA, A. R. De. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. PUC/SP, 302 p. Tese de Doutorado em Educação (Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas pública**. Campinas, SP: Autores Associados, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). Projeto Político-Pedagógico: Uma Construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papirus 1995.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola**. São Paulo: EPU, 1986.