GARAUDY, Roger. Dançar a vida. 5 ed. Rio de Janeiro : Fronteira, 1989.

LABAN, Rudolf V. Dança educativa moderna. São Paulo: Ícone, 1990.

MARQUES, Isabel A. Ensino de dança hoje: textos e contextos. São Paulo: Cortez, 1999.

MARQUES, Isabel A. Dançando na escola. São Paulo: Cortez, 2010

NANNI, Dionisia. Dança educação, pré-escola a universidade. 2 ed. Rio de Janeiro: SPRINT, 2003.

NANNI, Dionisia. Dança educação, princípios métodos e técnicas. 2.ed. Rio de Janeiro: SPRINT, 1998.
PORTINARI, M. História da dança. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989

SÃO PAULO (SP). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. Orientações curriculares: expectativas de aprendizagens e orientações didáticas para Educação Infantil – São Paulo: SME/DOT, 2007.

_____ Percursos de aprendizagem: a escuta ativa e a exploração musical. – São Paulo: SME/DOT, 2011.

_____ Percursos de aprendizagens : O corpo e o movimento criativo - A Rede em rede : a formação continuada na Educação Infantil / Secretaria Municipal de Educação – São Paulo : SME / DOT, 2011.

STRAZZACAPA. Marcia. A educação e a fábrica de corpos: a dança na escola. Caderno Cedes: dança educação, São Paulo, v.21, n.53, abril, 2001

GESTÃO EDUCACIONAL NO SÉCULO XXI: O TRABALHO DEMOCRÁTICO COMO ELEMENTO ARTICULADOR

GREGÓRIO SANTOS BARBOSA

RESUMO

Sabe-se que a escola contemporânea busca constantemente se adaptar e atender as demandas diversas da sociedade, pois compreende que não existe um modelo pronto de ensinar e aprender, tampouco aluno padrão. Dessa forma, a maneira como a gestão escolar tem sido trabalhada também sofre modificações visando trabalhar de forma ampla e visionária. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo estudar os aspectos voltados a gestão educacional no século XXI em prol da democracia e qualidade educacional. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico utilizando bases de dados como Scielo e Google Acadêmico. Os resultados do estudo evidenciam que a Gestão pode interferir positiva ou negativamente no comportamento de todos os colaboradores, sobretudo no dos professores que precisam de respaldo para desenvolver um trabalho com excelência e consequentemente explorar o potencial máximo de cada um dos alunos. Sendo assim, conclui-se que a Gestão Democrática representa adequadamente o atendimento as demandas do século XXI, viabilizando o processo educativo, uma vez que trabalha com princípios coerentes com o objetivo educacional de promover o exercício de cidadania e oferecer um ambiente propício para aprendizagem, formação continuada e, principalmente, o direito de expressão e possibilidade de um trabalho ativo na construção diária da instituição escolar.
Palavras-chave: Educação. Gestão democrática. Docente. Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

It is known that the contemporary school constantly seeks to adapt and meet the diverse demands of society, because it understands that there is no ready model to teach and learn, nor standard student. Thus, the way school management has been worked on also undergoes changes in order to work in a broad and visionary way. Thus, the present study aims to study the aspects related to educational management in the 21st century in favor of educational quality. For this, a bibliographic survey was made using databases such as Scielo and Google Scholar. The results of the study show that management can positively or negatively affect the behavior of all employees, especially those of teachers who need support to develop a work with excellence and consequently exploit the maximum potential of each student. Thus, it is concluded that Democratic Management adequately represents meeting the demands of the 21st century, enabling the educational process, since it works with principles consistent with the educational objective of promoting the exercise of citizenship and providing a conducive environment for learning, continuing education and, especially, the right of expression and the possibility of active work in the daily construction of the school institution.
Keywords: Education. Democratic management. Teacher. Professional development.

INTRODUÇÃO

Ao tratar da temática educação nos meios políticos e governamentais no século XXI, uma das questões mais enfatizadas é sobre a gestão realizada na escola, visando um processo educativo efetivo, através de aspectos que melhorem o seu desempenho, com a utilização racional dos recursos disponíveis.
Tal pensamento é também muito disseminado no senso comum, que atribuí a responsabilidade do insucesso escolar a gestão, sobretudo, nas escolas que são mantidas pelo poder público.

Diante desta afirmação, percebe-se que a administração trabalha com a mediação para a realização de fins, ou seja, dos objetivos educacionais. Assim, a administração escolar é um trabalho de mediação, que não se restringe apenas as ‘’atividades-meio’’, porém, perpassa todo o processo visando tais objetivos.
A partir disso, vem a importância da ação administrativa no sentido mais amplo, que faça a mediação efetiva, por intermédio de um trabalho em conjunto, que contemple todos os participantes do processo educativo. Por isso, a Gestão Democrática tem sido cada vez mais enfatizada nos meios educativos como elemento articulador da qualidade educacional. Contudo, ao falar sobre qualidade na educação contemporânea, é comum que o foco esteja apenas no trabalho desenvolvido em sala de aula, quando na verdade existe uma base e uma perspectiva muito mais ampla para o processo educativo.
Neste contexto, a proposta do presente trabalho está justamente em explorar os caminhos que os Gestores devem buscar para viabilizar a qualidade educacional, ou seja, quais mecanismos e ferramentas podem e devem ser utilizadas a fim de atingir este propósito.
É comum que a responsabilidade seja atribuída de início ao professor, por ser o responsável e peça essencial em sala de aula, contudo, antes do professor existe toda uma atmosfera organizacional e administrativa que precisa ser trabalhada para que a escola torne-se um lugar propício para o professor trabalhar, desenvolver as suas funções com excelência, colocar projetos em prática e gerar aprendizagem significativa para os alunos.
Outra questão que é bastante discutida, é a necessidade da promoção de propostas alinhadas ao público a partir do contexto sociocultural que estão inseridas, considerando que é muito mais difícil correlacionar e aprender um conteúdo verdadeiramente quando este não se apresenta de forma aplicável na vida cotidiana de cada indivíduo.
Assim, um dos primeiros passos para uma educação democrática e que qualidade consiste em ofertar um atendimento que seja alinhado com a vida externa ao ambiente escolar, pois é comum que os alunos passem a fase de escolarização como uma espécie de desafio no qual devem avançar de séries, mas não necessariamente entendem a função da escola e a importância dos trabalhos ali desenvolvidos.

Acredita-se que a escola em sua complexidade deve trabalhar na perspectiva do planejamento, a fim de se desenvolver com estímulos e conteúdos conduzidos de forma adequada para um trabalho amplo que envolva a formação do ser enquanto cidadão, sendo este um dos principais objetivos da escola.
Embora na teoria seja um tanto quando óbvio, na prática trata-se de um trabalho complexo, uma vez que existem diferentes profissionais que compõem a unidade escolar, com diferentes bagagens, formações e visões, necessitando de uma equipe bem alinhada para trabalhar com planejamentos específicos aos conteúdos que devem ser desenvolvidos, para que os resultados sejam satisfatórios.
Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo estudar os aspectos voltados a gestão educacional no século XXI em prol da qualidade educacional. Enquanto os objetivos específicos são: conceituar a gestão escolar, discorrer sobre o trabalho do gestor e a equipe pedagógica e, por fim, os elementos articuladores para uma gestão democrática e compatível com as demandas contemporâneas.
Para isso, será desenvolvido um estudo de revisão bibliográfica, a partir de livros e artigos científicos disponíveis em bibliotecas físicas, digitais e bases de dados como Google Acadêmico e Scielo.

DESENVOLVIMENTO

Gestão Escolar

Verifica-se que a expressão ‘’Gestão Escolar’’ é comumente trabalhada para explorar as ações realizadas pelos diretores e outros profissionais do campo administrativo, gerando justamente a substituição do termo ‘’administração escolar’’, pois esse novo modelo vai muito além de um processo organizacional, representando uma visão transformadora e que gere mudanças significativas no cenário educacional como um todo.
O modelo burocrático de gestão dominante em grande parte das escolas do ensino fundamental é um fato, em que se pese uma prática discursiva de cunho progressista e crítica desse modelo. Daí vem a relevância de trabalhos de pesquisa que tendem cada vez mais a desvelar os meandros dos comportamentos organizacionais, que sustentam práticas de gestão burocrática, entravando, pela rigidez da hierarquia de poder, a participação efetiva dos diferentes grupos sociais. Como se sabe, a gestão da educação dos anos 1930 aos anos 1970 foi abordada na pesquisa educacional sob a ótica da administração escolar, que utilizava como suporte teórico e referência o enfoque da administração pública. (WELLEN E WELLEN, 2012,

p. 54).

Dessa forma, pontua-se que o enfoque no termo gestão se dá a partir de uma prática realmente inovadora de gerenciamento, capaz de gerar mudanças complexas na estrutura e trabalho desenvolvido a fim de se alinhar aos objetivos da escola, gerar um trabalho frutífero e estimular a formação do aluno em sua totalidade.
Uma questão que chama atenção no desenvolvimento da obra é a discussão a respeito de propostas alinhadas ao público, a partir do contexto social onde estão inseridos, fazendo jus a proposta de letramento muito discutida na Pedagogia para os processos de alfabetização, mas que na verdade, tem uma abrangência muito maior quando se trata de oferecer condições para que o aluno estabeleça conexão entre o conhecimento e o seu cotidiano, tornando-o palpável e útil ao longo de sua vida.
Assim, um dos primeiros passos para uma educação democrática de qualidade, está justamente na oferta de um atendimento alinhado com o perfil do público, colocando real sentido na escolarização.
Paro (2000) comenta, inclusive, que é muito comum que o aluno se sinta inserido obrigatoriamente na escola, passe as séries como um desafio no qual deve sempre avançar, mas não necessariamente é tocado pela educação enquanto um mecanismo de transformação. E uma vez que não há sentido, não há mudança, tampouco a disponibilidade em se dedicar integralmente a aprendizagem significativa. E para isso, o autor segue defendendo a necessidade de um trabalho que tenha planejamento e intencionalidade pedagógica, justamente para gerar estímulos e conteúdos condizentes com a formação do aluno enquanto cidadão, principal objetivo da escola brasileira.
Paro (2000) ao falar de planejamento, comenta também que é comum que a responsabilidade do processo educativo ser ou não eficiente seja atribuída exclusivamente ao professor, o que é um grande erro, pois a escola não deve ser pensada de maneira fragmentada e antes de sua atuação, existe uma atmosfera que deve ser organizada para que exista um ambiente propício a aprendizagem, a partir da organização, apoio, disponibilidade de recursos, projetos, entre outros.
Contudo, o autor ainda mostra que há muitos impasses para uma gestão democrática que aconteça de maneira efetiva. Especialmente no que tange ao convívio humano, é possível pontuar alguns problemas pois são profissionais com diferentes formações, bagagens e culturas então nem sempre é tão harmonioso gerar a tomada de decisão em conjunto.

Além disso, atribui-se ao gestor, a organização dessa atmosfera necessária para incluir os profissionais e gerar discussões produtivas que gerem em propostas efetivas e diferenciadas para a escola. Contudo, a questão da hierarquização é muito forte e muitos profissionais que estão em cargos ‘’superiores’’ acabam agindo de forma autocrática, fugindo da proposta inicial.
Paro (2000) mostra que falar de democracia no Brasil, no que tange ao meio social já é um tema bem complexo devido as configurações históricas e certamente isso reflete diretamente na escola, que representa um fragmento da sociedade.
Contudo, como ‘’solução’’, apontada nas últimas páginas do livro, o autor cita a implantação de programas que fortalecem os Conselhos Escolares, pois a partir destes, é possível deixar evidente na prática que a educação é um processo de contribuição ativa e contínua, bem como que a tomada de decisão não pertence apenas aos gestores.

Entende-se que o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares favoreceu, no âmbito das redes públicas de ensino, a compreensão de que o conselho escolar pode ser construído coletivamente. Assim, configura a participação e decisão de caráter pedagógico e administrativo como um espaço de debates e negociações no que diz respeito às necessidades e prioridades da escola e como um canal de democratização da gestão escolar (PARO, 2000, p. 32).

Assim, com uma mudança prática na gestão escolar, é possível incluir pouco a pouco a participação de todos e gerar essa atmosfera necessária para a gestão democrática.
O autor também contribui evidenciando experiencias ao longo de escolas públicas que trabalhou durante três anos em São Paulo, pontuando algumas questões sobre a postura do professor, em especial da intencionalidade pedagógica e democrática, para a realização de um trabalho amplo.
Além disso, coloca também que é mundo comum que os termos ‘’Gestão Escolar’’ e ‘’Gestão Educacional’’ sejam confundidos mas que possuem perspectivas diferentes, uma vez que a gestão da educação envolve além do que acontece dentro de uma unidade escolar, já que engloba órgãos superiores (secretaria da educação e afins) que também possui influência direta no que acontece no campo da gestão de uma unidade escolar.
Por fim, o referido autor pontua que o ideal de sua obra consiste embasamento pela Lei 9.394/96 que mostra a necessidade de os sistemas de ensino possuírem

respaldo em seus sistemas democráticos, sem deixar o poder apenas direcionados aos Gestores.
Com isso, reafirma-se verdadeiramente a necessidade de um trabalho coletivo, que envolve a am-

plia visão e abertura do gestor para este cenário e a inclusão dos envolvidos no processo educativo como ativos e capazes de transformações significativas na escola, sociedade e esfera política.
Segundo Ferreira (2003), a gestão democrática é contemplada na Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional nº 9394/96 em seu Art. 3º, inciso VIII, dispondo em seu Art. 14, os princípios norteadores da gestão democrática no ambiente escolar, sendo estes:
A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
A participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (FERREIRA, 2003, p. 14).

Esta tem sido amplamente utilizado nos dias atuais. Distancia-se da concepção burocrática e centralizadora da administração, passando a ser trabalho no sentido amplo e dinâmico, englobando mobilização, articulação, cooperação e participação. Nesse sentido, no que diz respeito ao aspecto educacional.
Neste ponto, é importante evidenciar alguns pressupostos da gestão tradicional, tida como 'não democrática' ou autocrática, onde há uma postura centralizadora no qual impede a participação de todos os envolvidos no processo. Dessa forma, existe uma figura gestora que representa a hierarquia máxima do espaço e a partir de seus dizeres é que a administração acontece.
Robbins (2002) afirma os pontos negativos desta gestão que fazem com que a contemporaneidade busque por novas estratégias, destacam-se:
• A tomada de decisões sozinho, sem consultar os colaboradores pode acarretar sentimentos de desmotivação e discordância;
• O líder autocrático não se preocupa em motivar seus funcionários, de modo que estes só produzem em sua presença; ao contrário, não produzem como deveriam, pois, trabalham desmotivados e raivosos;
Os colaboradores não se sentem valorizados, respeitados em suas opiniões e posições, pois o líder não lhes dá nenhuma atenção.

[...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de

construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e especialmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...] (FERREIRA, 2003, p. 16).

Na gestão democrática, os gestores ouvem, orientam e oferecem alternativas para os funcionários sob sua supervisão. Em suma, oferece aos colaboradores, famílias e comunidade escolar, a oportunidade de serem mais participativos, tomarem iniciativas e serem proativos (ROBBINS, 2002).
O gestor democrático costuma ser objetivo, refere-se aos fatos ao aplicar críticas e elogios. Além disso, segundo o autor supracitado, geralmente tem um conceito equilibrado de si mesmo, não teme concorrência dos seus "subordinados" geralmente compreende e cria uma relação positiva e participativa com seus colaboradores, aceitando opiniões parecidas ou diversas das suas sem ofender-se.
Segundo Maxwell (2008) dentre as vantagens da gestão democrática, destacam-se:
- A participação ativa de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, ou seja, professores, alunos, família e comunidade, aumentando a qualidade do processo educativo;
- Os colaboradores apresentam maior autoestima devido ao fato de terem suas opiniões e contribuições valorizadas;
- Todos os envolvidos são mais comprometidos com as mudanças, uma vez que eles mesmos serão parte contribuinte dessas mudanças.
- O gestor que trabalha de forma democrática envolve os colaboradores deste processo em uma atmosfera de confiança, lealdade e motivação.

A partir de tais características, percebe-se que a Gestão Democrática oferece um terreno fértil aos colaboradores, oportunizando diálogo e intervenções, extremamente compatível com o universo educacional, que precisa de trabalhadores motivados e que sejam figuras exemplares para a construção de cidadãos plenos.

O gestor escolar e a equipe pedagógica

Um dos fatores mais importantes para a gestão escolar é o trabalho realizado em equipe, pois quando o relacionamento interpessoal acontece de forma adequada no ambiente, todos os integrantes da instituição são responsáveis de alguma forma pelo seu funcionamento e interagem e trabalham conjuntamente para o sucesso institucional. Certamente neste contexto sempre existirão momentos de tensão, conflitos, entre outros, mas o que diferencia não é a inexistência do problema e sim a capacidade de lidar com eles (MARCELOS, 2009).

A interação entre os funcionários no ambiente de trabalho é de responsabilidade universal, no entanto, conforme afirma Santos (2004), o gestor se torna corresponsável pelo sucesso ou fracasso da instituição como um todo, e ‘’deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamento como fala de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na instituição” (p. 23).
Os gestores que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários. (HERSEY, 1976, p.19).
Em uma instituição, todos os seus integrantes devem buscar desenvolver competências e habilidades diversas, tais como a cooperação, que é uma das principais neste contexto, pois exige obrigatoriamente que seja feita em conjunto. Além disso, escutar e compreender a visão dos outros integrantes da instituição é essencial para que se construa um ambiente harmonioso e de constante troca, proporcionando condições para o aprimoramento do trabalho, bem como da qualidade do ensino como um todo (MARTINS, 2009).
Dessa forma, percebe-se o quão necessário é construir indivíduos equilibrados e capazes de conviver em sociedade englobando não só o intelecto, e sim as habilidades voltadas ao campo afetivo e emocional, criando-se relações interpessoais harmoniosas, que acontecem sem grandes dificuldades para aqueles que possuem inteligência emocional (SANTOS, 2004).
Assim, é necessário que a instituição tenha os colaboradores como exemplo daquilo que deve ser trabalho desde o início da trajetória de um indivíduo,

desenvolvendo o ser humano nos mais diversos aspectos. Goleman (1995, p. 202), complementa:

[..] nesta concepção a inteligência emocional é fundamental para o sucesso e o convívio social, então pautados nessa concepção acreditamos que os trabalhos educacionais são de cunho afetivo e emocional, buscamos realizar ações que promoveram um maior contato possível entre toda comunidade escolar e o surgimento de sentimentos nobres em todos os envolvidos, propiciando um processo de ensino aprendizagem de sucesso.

Com isso, nota-se o quão a gestão democrática assume papel de construir uma sociedade melhor, desenvolvendo e qualificando pessoas para o convívio social, resultando em um trabalho coerente e de qualidade.
Aqui, cabe ressaltar os estudos de Pichon (1994), que define o grupo como um conjunto de pessoas que estão ligadas por constantes como tempo e espaço, articuladas por tarefas que constitui a sua finalidade. Neste processo, cada indivíduo é visto como um ser dinâmico ao longo da relação entre sujeito e objeto, sendo estabelecidos por uma estrutura dinâmica, o vínculo. E para o autor, o vínculo apresenta-se como uma estrutura complexa que envolve sujeito, objeto e sua relação nos processos de aprendizagem e comunicação.
Pichon (1994) também estabelece que a forma como lidamos com as situações cotidianas influenciará diretamente na nossa conduta, e para isto, alguns papéis são atribuídos dentro de um grupo, onde cada integrante possui determinada conduta. Neste contexto destacam-se o porta voz, o bode expiatório, o sabotador e o líder.
O porta voz tende a denunciar as dificuldades para a realização de uma tarefa, no entanto, ao expressar uma dificuldade que é observada em todo grupo, ele acaba se manifestando como se fossem apenas suas. Caso o grupo tenha uma postura diferenciada de ouvir e cooperar com o próximo, buscam-se soluções para tal problemática e o porta voz tende a se tornar líder de tarefa, pois através de seus relatos buscam-se soluções para a melhoria do grupo como um todo. No entanto, caso o grupo não dê ouvidos a queixa do porta voz, deixando de acreditar em seus dizer, ele tende a ser hostilizado e tornar-se o bode expiatório, como se a dificuldade fosse apenas dele e que é este o motivo pelo insucesso no trabalho em grupo (PICHON, 1994).
O bode expiatório, por sua vez, expressa o conteúdo que é negado por todo o grupo. Já o líder, possui diversas peculiaridades, sendo que algumas características destacam-se mais como os indivíduos mais carismáticos e outros mais autoritários,

variando de acordo com o vínculo estabelecido entre os integrantes do grupo. Essa variância também está relacionada ao processo de identificação (PICHON, 1994).
Almeida (2001), aborda que a experiência de cada profissional é singular, mas há uma forte influência do coletivo visto que todos os integrantes do grupo estão inseridos em um mesmo universo de trabalho. Amado (2001, p.3) complementa: “cada colaborador vive, interpreta e confere um cunho pessoal à sua prática, em função de um conjunto dinâmico constituído pelas suas próprias ideologias, crenças, posturas éticas, concepção de profissionalismo”. Assim, percebe-se o quão complexo é a maneira como as relações estabelecem, bem como as dificuldades de se trabalhar quando há qualquer entrave que dificulta o desenvolvimento de um trabalho em grupo. Quando há um conflito,

o ambiente torna-se um lugar difícil e não prazeroso,
para se trabalhar, e com isto o trabalho em grupo vai ficando cada vez mais ausente. Costa (2010) mostra que o desprazer gera um mal estar, e a possível para solução deste mal-estar gerado no ambiente de trabalho, segue os pressupostos de Freud (1915, p. 100), que diz '' devemos começar a amar a fim de não adoecermos, e estamos destinados a cair doentes se em consequência da frustração formos incapazes de amar''.
Vargas e Carvalho (2012) complementam, mostrando que os laços afetivos são necessários para um bom ambiente de trabalho, e o bom relacionamento entre o grupo favorece o alcance dos objetivos. Além disso, o colaborador acima de tudo deve ser tratado como humano, e não pode ser abandonado em motivos que tendem a causar sofrimento psíquico, pois através deste, os indivíduos tendem a se isolar cada vez mais, além de tratar o seu trabalho com indiferença, deixando o trabalho coletivo cada vez mais prejudicado.
Goleman (2007) também ressalta algumas habilidades como essenciais para o exercício pleno da liderança no âmbito motivacional, sendo estas:

- Saber ouvir;
- Estar aberto a novas possibilidades;
- Capacidade de reconhecer e elogiar o trabalho em feito;
- Promover um ambiente harmônico;
- Capacidade de desenvolver pessoas;
- Buscar o autoconhecimento.

De acordo com Carvalho (2012), a motivação e a liderança estão ligadas entre si, e os líderes precisam estar cada vez mais atualizados sobre esta interação para desenvolver um trabalho com excelência.

O projeto político pedagógico como elemento articulador da Gestão Democrática

Para trabalhar na perspectiva da Gestão Democrática é preciso dispor de elementos que articulem um trabalho realizado em equipe, que contemple não somente os diretores e coordenadores, como também professores, alunos, comunidade, ou seja, todos os que estão envolvidos no processo educativo, já que uma das características da escola do século XXI consiste justamente em desenvolver um olhar amplo para as demandas apresentadas, para então traçar um trabalho coerente, humanizado, capaz de atender a diversidade e as peculiaridades apresentadas por cada um. Neste caso, o principal elemento ressaltado na literatura consiste no projeto político pedagógico, pois representa um documento norteador capaz de elucidar pontos importantes sobre a institucional, os objetivos educacionais e trabalho a ser desenvolvido.
O termo ''projeto'', é proveniente do latim ''projectu'' que, por sua vez, significa ''Plano, intento, desígnio, lançar para diante''. No entanto, conforme cita Ferreira (2003), pensando no âmbito pedagógica, significa possibilitar caminhos para efetivar o objetivo primordial da educação: ensinar e aprender.
A ideia da criação de um Projeto Político Pedagógico, é proveniente de uma reunião feita na Tailândia, no ano de 1990, buscando justamente encontrar formas para nortear o processo educativo (VEIGA, 2002).
No entanto, é importante ressaltar que o Projeto Político Pedagógico vai muito além de um agrupamento de planos voltados ao ensino. Trata-se de um documento norteador e em constante construção, que exige o domínio e participação de todos os componentes envolvidos, para que não seja apenas uma utopia ou documento de gaveta.
Segundo Veiga (2002, p. 35) '' o projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas''. Neste sentido, Gadotti (2000), complementa

afirmando que o Projeto Político Pedagógico é um documento inconcluso, que direcionará todas as vertentes do processo educativo, servindo como a base institucional.
Para compreender o caráter político do PPP, Saviani (1983, p. 93) mostra que se faz necessário considerar aspectos como:

Função social da escola considerando o meio social, cada vez mais excludente, compreendendo a educação como campo mediador social, definido sempre por seu caráter intencional e político. Dessa forma, pode reforçar, manter, reproduzir formas de dominação e até mesmo exclusão, como também construir um espaço emancipatório, com um novo projeto social, que consiga atender as necessidades populacionais. A necessidade de organização entre o projeto político pedagógico e os anseios da comunidade escolar, implicando a participação democrática efetiva em todos os seus momentos, ou seja, elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação. Assim, o projeto se expressa como totalidade, considerando o presente e o futuro, englobando todas as dimensões da vida escolar, sem reduzir a uma somatória de planos ou sugestões, cópias de projetos baseados em outras realidades sociais e escolares. Cabe ressaltar que não deve ser um documento esquecido nas gavetas, utópico. 'A construção do PPP na perspectiva da gestão democrática fundamenta-se nos

mesmos princípios que norteiam a escola pública e democrática (SAVIANI, 1983, p. 93).

Cabe ressaltar que geralmente no início de cada ano letivo, há uma organização por parte de todos os colaboradores para estruturar os pontos essenciais que servirão como norte para o processo educativo. No entanto, colocar no papel é apenas um ponto de partida, é preciso discutir, construir constantemente e contar com a participação de professores, pais, seja no conselho de classe, reuniões pedagógicas, de pais e mestres, entre outros (VEIGA, 2002).
Entende-se como qualidade educacional, uma proposta de ensino onde os alunos possuem toda a base necessária para o desenvolvimento pleno. Além disso, sabe-se que o conhecimento não é algo pronto, e precisa ser construindo diariamente através de experiências e trocas que envolvem o aluno, professor, objetos de estudo, meio externo, família, comunidade, entre outros (LIBÂNEO, 2004).
O professor, por sua vez, continua representando a peça chave do processo educativo, visto que é o profissional especializado para utilizar de instrumentos e recursos adequados para mediar o conhecimento e permitir que o aluno adquira saberes ao longo dos anos.

Este, possui uma grande carga de afazeres e responsabilidade pela formação de tantas pessoas e, por isso, precisa de respaldo para que desenvolva um trabalho de qualidade.
É muito comum encontrar profissionais desmotivados, que adoecem devido às condições de trabalho e que não dão o melhor de si. E por isto, é importante frisar a importância do trabalho em equipe, pois este profissional precisa de um ambiente propício e apoio por parte da equipe (LIBÂNEO, 2004).
Na Gestão Democrática, valoriza-se muito o coletivo, e sendo assim, entende- se que o suporte envolve: disponibilidade de recursos, apoio emocional, inclusão da família e comunidade no processo educativo e estímulo a formação continuada (LIBÂNEO, 2004).
Entende-se como formação continuada, a utilização de instrumentos que possibilitem a evolução das competências e ampliação do campo de atuação. O bom professor, é aquele que se coloca em condição de eterno aprendiz, que sabe que a sua profissão exige atualização e dedicação, e por isto, deve estar sempre buscando meios de aprimorar seus conhecimentos, o que reflete diretamente na sua atuação, uma vez que o capacita para suprir as demandas da sociedade atual (DAMIANI, 2008).
Neste sentido, a equipe gestora tem papel crucial para prestar assistência pedagógica e didática aos professores, montar e acompanhar grupos de estudo, propiciar reflexão sobre temáticas importantes para o exercício pleno da função, estimular a autoavaliação, promover a parceria entre escola e comunidade, construir junto aos professores propostas inovadoras, estimular a realização de novos cursos, pós-graduação, entre outros.
Uma equipe gestora eficiente não é aquela que trabalha fiscalizando as atividades pedagógicas, e sim a que é capaz de se colocar em posição de aluno, professor, família e buscar formas de potencializar o trabalho para suprir toda a demanda, atuando de forma ativa, engajada, responsável, estreitando os relacionamentos e gerando um ambiente acolhedor e propício para aprendizagem (DAMIANI, 2008).
Os autores também enaltecem a necessidade de formação adequada para falar sobre desempenho e novas perspectivas na educação. Assim, mostra que o gestor para trabalhar democraticamente de forma ética, precisa ter formação adequada

(inicial e continuada) além de boa conduta profissional, amplo olhar para os processos educativos e muito engajamento para mediar todas as vertentes escolares.
Pontua-se também que a sua função é trabalhar de forma estratégica e em conjunto, deixando o autoritarismo de lado para desenvolver um trabalho amplo que não resulte em uma educação fragmentada e limitada para a formação e desenvolvimento do aluno enquanto cidadão, pois é muito importante ressaltar o objetivo primordial da escola de formar o aluno para o exercício pleno de cidadania.
No entanto, os autores também mostram que a configuração da escola atual advém de modelos enraizados na sociedade, por meio de sistemas e políticas governamentais que refletem diretamente na escola.

Vivenciamos um modelo de escola que foi se configurando, no Brasil influenciado pelas dimensões política, econômica, histórica e social, delineando, em cada época e em cada momento histórico, a forma como o processo de ensino e de aprendizagem deve ser proporcionado pela instituição escolar, o que insinua uma prática pedagógica permeada por diferentes visões de sociedade, homem, educação , escola, ensino e aprendizagem (WITTMAN, KNIPPEL, 2012, p. 43).

Com isso, verifica-se que a mudança é um mecanismo processual, mas não impossível desde que exista engajamento e intencionalidade, pois uma vez estabelecido os objetivos, é possível traçar estratégias e agir de forma coerente para que essa reforma no campo da gestão seja efetivada. Dentre as estratégias, destaca- se a parceria entre gestores, professores e especialmente entre escola e família.
Como maneira de atrair e manter a parceria entre família, escola e comunidade, ressalta-se a realização de eventos escolares que aproximem os pais da escola, observando os seus interesses, cuidados e utilização de recursos, bem como reuniões, projetos, conselhos esco-

lares, associação de Pais e Mestres, entre outros. Porém, essa parte de englobar a família e comunidade embora muito importante, representa uma segunda etapa da democracia na escola, pois a primeira envolve o regimento interno para que os gestores entendam os seus papéis, contemplem os seus projetos e juntos criem estratégias para a aproximação de todos
os envolvidos no contexto escolar.
Como mostrado no livro, é preciso ter definido os objetivos para realizar um trabalho sólido e engajado mesmo com a existência de alguns obstáculos, porque se não tem claro o porquê dos feitos e das ações, não fica evidente a necessidade do

esforço e do trabalho conjunto para alcançar as propostas.
Assim, troca-se o olhar hierarquizado para pontuar quem tem mais ou menos poder pela sensibilidade de entender a necessidade de se criar uma base sólida, onde os gestores se apresentam como o solo principal para essa mudança, a partir de suas respectivas aberturas e projetos, consequentemente ouvindo, oferecendo respaldo e se unindo aos professores que, por sua vez, criarão em equipe meios para aproximação da comunidade/família, gerando essa tríade para uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste estudo, conclui-se que ao falar em Gestão Escolar no século XXI o modelo que mais representa as necessidades da sociedade contemporânea é a Gestão Democrática, pois representa um instrumento emancipatório, não restritivo e em constante construção, sempre trabalhando o coletivo e as necessidades das diferentes demandas, servindo como norte para as ações educativas, buscando constantemente garantir a qualidade educacional.
Ao falar de qualidade, é imprescindível frisar o trabalho docente, que busca diariamente implementar a proposta institucional na prática, possibilitando todas as bases necessárias para a formação de cidadãos plenos. No entanto, isto não significa que a responsabilidade sobre a educação compete somente a esta categoria profissional. Sendo assim, por intermédio de uma gestão que trabalhe em conjunto, é possível oferecer todo respaldo para os docentes trabalhem em condições favoráveis, seja por disponibilidade de recursos, apoio emocional, inclusão da família e comunidade no processo, entre outros, gerando um ambiente acolhedor e propício para aprendizagem.
Também ressalta-se que os tipos de relações estabelecidas neste ambiente, por si só, refletem na forma como os alunos se formarão, através da visão de mundo, valores, entre outros.
Além disso, o estímulo a formação continuada, também gera resultados extremamente positivos para a educação, uma vez que ressignifica práticas pedagógicas, bem como concepções teóricas e metodológicas. Por isto, representa o

caminho mais viável para que se cumpra todos os objetivos do espaço escolar, fortalecendo vínculos, possibilidades e conhecimentos, representando a base necessária para atender a demanda da sociedade atual.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. Lugar do gestor escolar no retrato do mal-estar contemporâneo da Educação. Universidade de Brasília, 2011.

AMADO, J. 2001. A Indisciplina e a Formação do Professor Competente. Disponível em http://www.educ.fc.ul.pt/recentes/mpfip/pdfs/joaoamado.pdf acesso em 10 de Outubro de 2020.

COSTA, S. G. Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores. Ed Objetiva, 2010.

DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo. Educar, Curitiba, n. 31, p. 213- 230, 2008.

FERREIRA, A Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5 ed., 2003.

FERREIRA, C. Compreendendo a Gestão Democrática. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: 2003.

FREUD, S. O mal-estar na civilização. Volume XXI. Rio de janeiro, Imago, 1937.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva, 1995.

LIBÂNEO, J.C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

MARCELOS, C. Desenvolvimento Profissional passado e futuro. Sísifo - Revista de Ciências da Educação, n.º 8, jan/abr., 2009.

MARTINS, J.P. Administração uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXWELL, J.C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NOVOA, A. Os professores e a sua formação. 3.