A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO ENSINO-APRENDIZAGEM DO ENSINO FUNDAMENTAL E OS SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS

ELAINE TEIXEIRA ALVES

RESUMO
Este trabalho se propõe a analisar metas claras e objetivas do papel do gestor no processo de ensino-aprendizagem e identificar os principais desafios que os gestores enfrentam por uma busca de gestão de qualidade e democrática. Optamos por fazer uma revisão bibliográfica voltada para a gestão democrática e os principais desafios que o gestor enfrenta para atingir os objetivos e colaborar para o processo de ensino e aprendizagem. Sabemos que uma escola não é feita apenas de alunos e professores, mas de uma comunidade escolar onde nela está incluída o núcleo gestor da escola que é composto de secretário escolar, coordenador pedagógico e diretor geral onde possui assistentes administrativos, porteiros, merendeiras e auxiliares de serviços gerais. Além disso conta com os pais e amigos da escola onde cada um tem seu papel de suma importância no processo de ensino. Ser gestor é saber lidar com o teórico, com o cientifico e com o racional é partindo dessa concepção que iremos abordar neste projeto uma análise crítica e reflexiva a respeito do papel de contribuição do gestor no ensino dos alunos, buscando abordar teorias e práticas que ajudam no processo de formação. Foi partindo desse princípio de saber como o gestor pode contribuir para a formação do aluno, que vamos elaborar este projeto de pesquisa e quais as dificuldades encontradas por eles para realizarem suas atividades administrativas e pedagógicas. A escolha do tema veio pelo interesse em demonstrar a importância do gestor escolar, como ele pode influenciar e ajudar no processo de aprendizagem dos alunos e desenvolver atividades que favoreçam para um ambiente educativo de todos da escola. A principal motivação é fazer um estudo da importância do gestor e sua contribuição no ensino fundamental como ele pode estabelecer metas e ajudar na formação de uma gestão de qualidade e democrática.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Desafios.

INTRODUÇÃO

O gestor escolar tem um importante papel no processo de ensino aprendizagem, e uma tarefa árdua em buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, sendo que o primeiro busca a qualidade, pois interfere diretamente no resultado do aluno e o segundo para dar condições suficientes para que se desenvolva o trabalho pedagógico.

Para pensarmos em uma escola de qualidade onde os objetivos prepostos sejam alcançados é preciso levar em conta que todas as pessoas associadas à escola consigam contribuir para que determinadas ações se realizem. O gestor é o maior motivador da sua equipe, pois ele tem que preparar e buscar meios para engajar toda a comunidade escolar.

Sabemos que uma escola não é feita apenas de alunos e professores, mas de uma comunidade escolar onde nela está incluído o núcleo gestor da escola que é composto de secretário escolar, coordenador pedagógico e diretor geral, onde possui assistentes administrativos, porteiros, merendeiras e auxiliares de serviços gerais. Além disso, conta com os pais e amigos da escola onde cada um tem seu papel de suma importância no processo de ensino.

As séries iniciais do ensino fundamental são de muitas descobertas para as crianças, pois tudo se torna novidade e interessante, passam a enxergar novas responsabilidades e desafios. A busca desse novo gera no aluno uma curiosidade de buscar conhecimento e saberes. É através dessa perspectiva de ensino que iremos abordar nosso tema, de que forma os gestores podem contribuir para as descobertas dos alunos e como ajudá-lo a descobrir novos caminhos a percorrer.

Ser gestor é saber lidar com o teórico, com o cientifico e com o racional é partindo dessa concepção que iremos abordar neste projeto uma análise crítica e reflexiva a respeito do papel de contribuição do gestor no ensi-

no dos alunos, buscando abordar teorias e práticas que ajudam no processo de formação.
O nosso foco de estudo é buscar meios e métodos de fortalecimento do gestor escolar onde juntamente com toda a comunidade escolar construam uma gestão democrática baseada na descentralização do poder de decisão do gestor, onde deixa de ser totalmente administrativa e passa a ter maior ênfase no processo democrático com ênfase pedagógica.
E partindo deste contexto, iremos abordar as principais dificuldades encontradas pelos gestores para conseguirem conciliar todas as suas obrigações dando suporte pedagógico eficaz e objetivo, deixando aquele paradigma de caracterizar um gestor apenas como papel burocrático, ou seja, aquele que se preocupa apenas com funcionários e o funcionamento correto da escola.
Neste estudo iremos nos aprofundarmos e vamos mostrar que o gestor tem o papel muito importante na formação do conhecimento do aluno não só em saberes, mas principalmente a valorização de trazer todos que fazem parte da comunidade escolar, se tornar mais próximas da realidade vivenciada pelo aluno, trazendo melhorias e buscando soluções para juntos fazermos uma escola de qualidade focada no coletivo e que todos são importantes para alçarmos um ensino eficaz de excelência.

AS IMPORTANTES CONTRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA

Para iniciarmos, iremos entender o que as leis da educação abordam a respeito da gestão democrática, tomando como base o artigo 205 da Constituição Federal de 1988 que diz “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Percebemos a importância de incentivar a colaboração da sociedade para o processo de ensino, e é isso que se define uma gestão democrática, ou seja, um ensino voltado para a participação de todos os que compõem a comunidade escolar precisam estar engajados nesse processo.
Para que a escola de um modo geral consiga alcançar suas metas e ideais, que a aprendizagem de fato aconteça, é preciso que o gestor seja atuante e participativo, principalmente no que concerne ao campo pedagógico.
O gestor escolar é o maior responsável pela escola de um modo geral, ou seja, administrativa, financeira, patrimonial e pedagógica. Sabemos que a função principal de ter uma escola funcionando é a transmissão de conhecimentos para o aluno, a busca dos saberes, é a parte pedagógica a base de toda escola é ela quem faz acontecer a organização escolar, vendo esta importância é que temos que compreender que o gestor não pode abrir mão de participar ativamente do processo de ensino-aprendizagem e buscar melhorias e soluções para que a gestão democrática aconteça.
O gestor escolar tem que buscar uma gestão democrática onde a instituição possibilite a participação, a transparência e democrática para que envolva toda a comunidade escolar no cotidiano da escola. Vejamos o que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, diz nos seus artigos 14 e 15 sobre a gestão democrática:

Art. 14 -Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15 -Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.
Uma das formas do gestor contribuir para a prática pedagógica é buscar a participação de todos que envolvem o ambiente escolar e promover de forma contínua a formação continuada de seus professores, contribuindo efetivamente para a qualificação do ensi-

no. Segundo Luck (2006):

"A criação de um ambiente e de uma cultura participativa, constitui-se em consequência de questões analisadas, em importante foco de atenção e objeto de liderança pelo gestor escolar, pelo qual, gradualmente, tem-se promovido mudanças significativas na organização e orientação de nossas escolas". (2006, pág. 89).

Vale ressaltar que um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é fazer com que a comunidade escolar se adapte as mudanças, pois tudo que é novo gera insegurança e medo, o gestor tem que estão preparados para lidar com as divergências, todos os profissionais precisam estar cada vez mais empenhados em reestruturar a escola, motivados a buscar o novo e principalmente os pais dos alunos precisam estar engajados e cientes das mudanças.

Sabemos que a prática educativa não se resume apenas aos professores, mas envolve todos os agentes que buscam uma educação democrática e de qualidade. E para que isso ocorra precisamos que os gestores estejam trabalhando conjuntamente com as famílias e os educandos para juntos buscarem meios para promover um ensino de qualidade. Dentre os quais procurarem fazer com que o aluno tenha um pensamento crítico, capacidade de resolver conflitos, aprenda sobre o mundo e sobre si mesmo, enxergar a realidade social, econômica e política do país e do mundo.

Para Ferreira (2009, p. 172):

"Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E, como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros".

Com a inovação da gestão democrática onde o diretor deixa de ser aquela pessoa distante do ensino pedagógico voltada apenas para as questões de liderança e burocratização e passa a buscar mais de perto se os alunos estão conseguindo aprender, pois o sucesso é medido através do desempenho dos alunos. Se os alunos aprendem consequentemente a escola é eficiente, pois eles são o espelho do que o ambiente pedagógico pratica uma educação de qualidade voltada para a construção de um conhecimento embasado numa formação cidadã independente de origem social, raça, aparência ou credo.

O gestor escolar é muito mais do que um mero administrador, antes as pessoas o enxergavam apenas para a resolução de problemas administrativos, era direcionada para escrituração, registro escolar e conservação da escola. Precisamos acima de tudo reconhecer o gestor a sua condição de professor como detentor de conhecimentos, e destacando sua posição com clareza e com domínios dos requisitos capazes de possibilitar e a atuar a partir de critérios pedagógicos. Partindo desse princípio, vemos que ele tem que possuir como foco principal o aspecto pedagógico democrático, todas as suas ações voltadas para o benefício que aquilo possa trazer para o ensino-aprendizagem e para o bom funcionamento da escola. Ele é fundamental no apoio e orientação do grupo de professores ajudando a buscar novos desafios, instigando, questionando, despertando neles o envolvimento com o trabalho desenvolvido e dividindo as alegrias dos resultados obtidos. Fazendo com que a gestão torne participativa, no qual todos se tornem responsáveis pelo projeto pedagógico da escola.

Para Luck (1996) "é importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo inteiro apoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes de superação de suas dificuldades e limitações". Uma escola bem participativa tende a ter um maior desempenho em todos os aspectos, principalmente no campo social, moral e pedagógico.

Para que se tenha uma gestão de qualidade, o gestor precisa reconhecer seu importante papel e ter ciência da responsabilidade não

só administrativa, mas principalmente a pedagógica como também saber trazer toda a comunidade escolar para se engajar no processo de ensino. Sabemos que muitos gestores não estão dispostos a assumirem esse compromisso com o pedagógico deixando a responsabilidade para os coordenadores pedagógicos e professores de lidarem com assuntos de ensino.

Para enlerdemos os processos de reforma e modificação que ocorre nas escolas, para isso precisaram buscar compreender e nos moldarmos ás mudanças ocorridas na sociedade, pois se torna impossível trabalharmos qualquer estrutura educativa sem antes atentarmos a situá-la no seu aspecto histórico e social. Este processo tende a ser visto como a situação em que o homem em um dado contexto analisa a sua realidade, seu mundo em que vive, ou seja, no determinado tempo e espaço, que pode por ele ser analisado e modificado de acordo com as suas necessidades.

Toda a instituição escolar seja ela, pública ou privada necessita de uma organização interna, que muitas das vezes já se encontra prevista e detalhada no Regimento Escolar ou no caso de alguns municípios terem sua legislação específica. Podemos afirmar que as maiorias das escolas possuem uma organização composta do setor técnico administrativo onde se encontra secretários escolares e adjuntos, serviços de limpeza, sala de multimeios, o conselho escolar, professores, coordenadores, gestor escolar, pais e a comunidade escolar em geral. Todos os componentes do sistema têm um importante papel na construção do todo, pois é através do esforço coletivo que envolve tanto os aspectos físicos, materiais, os conhecimentos e práticas do educador, as relações humanas, o planejamento e a administração, bem como tudo isso é em busca de atingir os objetivos esperados para a escola, que não depende das responsabilidades individuais, mas dos objetivos compartilhados em comum com todos.

Conforme o que diz Paulo Freire (1996):

É necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo. Nesse caso, gestão participativa consta que a escola deva reunir entre si, a família dos alunos, os pais, os professores e funcionários para que juntos, com espírito de coletividade e responsabilidade cooperam para a formação do cidadão. Esse é o grande desafio a ser alcançado pelos diretores das escolas, já que o processo de democratização implica mudanças na tarefa de gerir; implica também, autonomia da escola, vinculada a uma política geral do estado para não perder o sentido público. Se é pública é de todos e todos devem participar ativamente da gestão escolar. (Freire, 1996, p 98).

Buscando levar em consideração o contexto em que estamos inseridos, não podendo levar em conta apenas o fato do indivíduo ir até a escola, mas o que o ambiente seja propício para a construção de conhecimentos e formas de socializá-los para a realidade vivida que esteja apta a dispor de diferentes opiniões e conceitos e manter o diálogo, já que estamos falamos em gestão democrática e consequentemente a democracia existe até os dias atuais para melhorar a vida das pessoas e entender que uma base educacional de qualidade se constrói através do conhecimento e da forma trabalhada das diferentes concepções.

Vejamos o que Luck (2008) diz a respeito de gestão educacional:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino com um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas compromissadas com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo. (LUCK, 2008, p. 35).

Para falarmos de gestão educacional temos que pensar de modo geral, ou seja, a escola como um todo de modo autônomo, desenvolvendo suas políticas educacionais voltados para a realidade vivida de todos os que compõem o ambiente escolar. Cabe a todos converter objetivos sociais e políticos vivenciados por eles, em objetivos de ensino, se-

lecionando os que mais se encaixam no desenvolvimento das capacidades mentais dos alunos.
Para Libâneo (2006):

O processo educativo que se desenvolve na escola pela instrução e ensino consiste na assimilação de conhecimentos e experiências acumulados pelas gerações anteriores no decurso do desenvolvimento histórico-social. Entretanto, o processo educativo está condicionado pelas relações sociais em cujo interior se desenvolve; e as condições sociais, políticas e econômicas aí existentes influenciam decisivamente o processo de ensino e aprendizagem. As finalidades educativas subordinam-se, pois, as escolhas feitas frente a interesses de classe determinados pela forma de organização das relações sociais. Por isso a prática educativa requer uma direção de sentido para a formação humana dos indivíduos e processos que assegurem a atividade prática que lhes correspondem. Em outras palavras, para tornar efetivo o processo educativo, é preciso dar-lhe uma orientação sobre as finalidades e meios da sua realização, conforme opções que se façam quanto ao tipo de homem que se deseja formar e ao tipo de sociedade a que se aspira. Essa tarefa pertence a pedagogia como teoria e prática do processo educativo. (LIBÂNEO, 2006. p. 24).

Tudo que acontece na escola não deve ser individualizado, como exemplo pode dizer que um aluno quando não consegue aprender e acaba desistindo ou até mesmo perdendo o interesse pela escola, não podemos descartar que isso são consequências de condições socioeconômicas, a desigualdade social ou até mesmo a responsabilidade da própria escola em não o cativar e buscar meios para inserir esse aluno no contexto em que ele vive.
Não podemos deixar de levar em consideração que o gestor tem importante papel no processo educativo, igualmente, vejamos o que Chiavenato diz a respeito do papel da gestão na organização:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (CHIAVENATO, 1994, p. 33)

Partindo dessa perspectiva, o gestor escolar que se torna o mentor, capaz de organizar e estabelecer uma liderança democrática, mas para isso teremos que levar em considerações internas do gestor, pois ele deve estar preparado para assumir tal papel, desenvolvendo um trabalho de autoconhecimento, uma avaliação e reflexão, para que seu papel seja assumido com dignidade e competência. Para assim entender seus pontos fracos e fortes para que esses desafios encontrados possam se transformar em exemplo para o grupo, um gestor forte e capacitado consegue trazer seu grupo para a qualidade e a descentralização de tomada de decisão é o que faz a escola fluir, onde cada um entenda seu importante papel no processo de ensino.
Uma escola pode se tornar um ambiente produtivo e prazeroso, quando se desenvolve uma ajuda mútua. A comunicação tem que ser mantida e alimentada por todos através de ações e meios que a tornem transparentes e eficazes. Uma importante contribuição que o gestor escolar pode dar no ambiente pedagógico, na sua função de diretor, é buscar estimular a inovação e a criatividade da equipe, com que através disso mantenha a qualidade e a motivação do grupo.

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NO COTIDIANO ESCOLAR

São inúmeras as funções administrativas, dentre elas a gestão de pessoas, a aplicação dos recursos financeiros próprios e públicos, e a organização da escola de uma maneira

geral, limpeza do ambiente e estrutura física, além disso levar os problemas internos da escola para a secretaria de educação do município para prover melhorias, em prol da qualidade ofertada.
Além disso, o gestor tem a responsabilidade de zelar pela manutenção de todo o patrimônio da escola e de seus aspectos físicos, além de garantir materiais pedagógicos suficientes para o desenvolvimento do trabalho em sala de aula. Como também formular as diretrizes e normas da escola, bem como impedir que acontecessem atos que não condizem com os objetivos educacionais da escola fundamentados com o apoio das diretrizes do conselho escolar, juntamente com todos que compõem a comunidade escolar.
Luck (2006) afirma que:

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O desenvolvimento dessa concepção passa pelo estudo contínuo de fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual. (LÜCK, 2006, p. 18).

Toda a comunidade escolar precisa reconhecer seu importante papel no processo de ensino, e saber o que compete a função de gestor escolar, e o que juntos podem contribuir para uma gestão de qualidade, com o compromisso de facilitar e apoiar o trabalho, atuando sempre do legal e do ético.
Fazendo uma abordagem objetiva das diretrizes, vemos diversas contribuições dadas na Constituição sobre o que concerne a educação dentre elas a respeito da gestão democrática. Vejamos a seguir o artigo 206 da Constituição Federal de 1988 diz sobre o assunto:

Art. 206 -O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I -igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II -liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III -pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV -gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V -valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI -gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII -garantia de padrão de qualidade.
VIII -piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.
Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 2018).

É partindo dessa ótica que iremos elencar os desafios enfrentados no cotidiano do gestor escolar, para conseguir colaborar com o ensino democrático e trazer a prática pedagógica para mais próxima da realidade. Uma das maiores dificuldades que um gestor apresenta é descobrir e erradicar os principais problemas enfrentados pelos alunos da escola seja eles internos ou externos, que dificultam a aprendizagem dos mesmos. Dependendo da localização demográfica, da renda social, sabemos que muitos alunos da rede pública estudam distante do domicílio, muitas das vezes chegam sem merenda e isso faz com que a desmotivação do aluno ocorra e dentre outros casos. Como líder o gestor precisa entender porque determinadas situações ocorrem, partindo da causa e não da consequência, enxergando o interior da causa é que conseguimos chegar ao final com êxito.
É de suma importância que os gestores possuem especialização na área de gestão escolar e coordenação pedagógica, pois as formações que acontecem se tornam mui-

tas vezes vagas e até mesmo levando em consideração apenas avisos e assuntos burocráticos. Com um aprofundamento maior na área o gestor se torna mais confiante e preparado para assumir suas responsabilidades, possuindo assim um embasamento teórico e cientifico dos diversos estudos e conceitos e modelos a serem seguidos.
Vemos que a qualidade de ensino ofertada na escola decorre da habilidade e aperfeiçoamento dos seus profissionais, pois nada adianta ter as informações, currículos e modelos se a equipe não se encontrar preparada para transmitir esse conhecimento. Precisamos nos atentar que as formações continuadas devem ocorrer corriqueiramente não só para os gestores, mas para todos os profissionais da área da educação, conhecer e se aperfeiçoar é um importante meio para a educação fluir e se tornar eficiente.
Conforme Saviani:

[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que o âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. (SAVIANI, 1986, p. 190).

O trabalho da gestão escolar exige muito do gestor, pois ele abrange inúmeras funções. E um dos grandes desafios é buscar equilibrar essa diversidade do trabalho. Cabe ao sistema educacional por meios de suas secretarias de ensino, elaborar e ministrar cursos de capacitação e formação continuada a fim de orientar os gestores no processo de gerir com qualidade sua unidade escolar.
No entendimento de Lück (1996):

É imprescindível o processo de consultoria como via para atuação do gestor e demais profissionais da escola, pois é através dela que haverá um consenso das ideias, opiniões e informações sobre determinada problemática. Para tal, o gestor deverá estar aberto às novas ideias, opiniões e propostas de resolução dos problemas referentes à escola. (LUCK, 1996. p.32).

Podemos dizer que o gestor é o líder que congrega os valores e os princípios, com ações voltadas para o grupo, solucionar os conflitos e chegar a um consenso da rede de relações entre alunos, educadores, pessoal de apoio pedagógico, pais e toda a comunidade escolar. Tem que haver uma relação dialógica a ser visto e vivido, com meios e caminhos previstos no projeto pedagógico da escola.
Conforme Araújo (2009):

Atualmente, mediante o contingente acelerado das constantes transformações sociais, cientificas e tecnológicas, passou-se a exigir uma nova escola e, em decorrência, um novo diretor, um diretor-gestor. E, para isso, configura-se também um novo perfil desse profissional: visionário, utopista, idealizador de transformação democrática, com formação e conhecimentos específicos ao cargo e a função do diretor-gestor escolar. (ARAÚJO, 2009, p.32).

A gestão escolar de um modo mais amplo e significativo, ganha uma valorização social ampla, pois é responsável pela atuação de mudanças, é visto como um articulador das relações sejam elas afetivas pedagógicas e sociais. E mais ainda envolvendo o gestor a aprender e articular, envolvendo todos do ambiente educativo, para que juntos elaborem e participem das demandas institucionais.
O gestor que exerce a liderança precisa ter em mente que todos que envolvem o ambiente escolar, encontra-se em fase de aprendizagem, e é muito importante verificar a questão que a escola precisa criar possibilidades, experimentar novos rumos e diferentes, transformando, e fazendo sempre o melhor para garantir um ensino de qualidade e gerador de opiniões. Como líder o gestor possui o poder de influenciar o desempenho de alguém, visando sempre os objetivos que a escola como um todo visa a alcançar. Essa influência dá-se a partir da mobilização de todos os membros da comunidade escolar através de um esforço em conjunto buscando a efetividade do trabalho educacional a fim de garantir um am-

biente prazeroso e motivador.
Libâneo explica a internalização dos saberes no que concerne aos educadores:

A internalização dos saberes e competências profissionais supõem conhecimentos científicos e uma valorização de elementos criativos voltados para a arte do ensino, dentro de uma perspectiva crítico-reflexiva. A docência não estará reduzida a uma atividade meramente técnica, mas também intelectual baseada na compreensão da prática e na transformação social da prática (LIBÂNEO, 2008, p. 35)

Conforme foi dito anteriormente o ensino tem que está voltado para a transformação social, e esse resgate é feito não só pelo docente, mas tem que ser visto no aspecto mais amplo como alunos, pais, gestores e comunidade, pois trazem consigo uma bagagem muito ampla da análise social na prática, com isso enriquece muito mais a aula e gera um conhecimento mais crítico a respeito das situações.
Para que seja cumprida o processo democrático de ensino voltado para a formação crítica e social, todos os envolvidos precisam discutir a respeito do processo dos projetos educacionais e nas suas políticas, para garantir o direito de colaborar para trazer melhores resultados na aprendizagem e na vivência da formação dos alunos.

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam uma prática, embora ligados à natureza universal dos valores, tem uma especificidade intrínseca a natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna-se democrática por ações pedagógicas e essencialmente educativas (FONSECA, 1997, p.49).

Quando o gestor assume o papel de ser democrático, consequentemente ele não pode ser individual, deve sempre pensar no coletivo, nos diversos segmentos da escola bem como em suas tomadas de decisões. Tornando um grande desafio para o gestor em lidar com essa situação, pois sabemos que muitos discutindo acaba tendo algumas divergências de opiniões, cabendo ao gestor tomar uma posição e chegar a um consenso, mais do que isso é conseguir que todos os envolvidos entendam e aceitem as tomadas de decisões, sempre levando em conta se condiz com os objetivos que a escola busca jamais fugindo das suas atribuições, previstas no regimento da escola.
Uma das ações constantes que o gestor deve adotar é estimular sua equipe para que ocorra o processo de construção do conhecimento da sua escola. Para que isso aconteça o gestor precisa focar nas pessoas e acreditar no potencial que elas possuem dentro delas, de serem capazes de mudar seu ambiente de trabalho, acreditar na equipe, estimular uma comunicação aberta, ser mais próximo das pessoas, ser um líder compreensível e motivador.
Por esse viés abrimos para a nova perspectiva de gestão que deixa de ser autoritária e centralizada. Vejamos o que Luck (1996) diz:

Em virtude da necessidade de reordenação do sistema educacional, não se concebe mais dentro da escola uma ação partidária, unilateral e autocrática por parte do gestor. Busca-se a descentralização do trabalho de uma redefinição de papeis a fim de proporcionar resultados satisfatórios às pessoas que praticam para consolidar uma ação progressista no desenvolvimento de todas as atividades dentro da escola. (LUCK, 1996 p.28).

O gestor precisa a todo tempo buscar um equilíbrio das suas funções para que ambas sejam exercidas com êxito, seja os problemas educacionais sejam eles problemas administrativos, pois ele não pode se afastar da realidade da escola, por isso que vemos a necessidade de o gestor tentar buscar ajuda e descentralizar algumas de suas funções para todos que compõem a comunidade escolar. Através de uma gestão democrática além de participativa e as pessoas se sentirem mais motivadas por poderem contribuir e opinar nas situações, o gestor fica mais confiante em saber que aquilo que foi discutido é do interesse de todos da comunidade

escolar.
Um importante papel do gestor e ao mesmo tempo desafiador é dar esclarecimentos teóricos para a comunidade escolar, ter em mente um planejamento voltado para o melhor da coletividade, incentivar as pessoas do grupo a se tornarem responsáveis por ações criativas e que sejam inovadoras, fazendo com que as ações se encaixem na realidade da escola, tornando assim uma educação mais humana, criativa e democrática. Segundo Luce (2006).

Para que a escola seja de fato este local que contribui para o avanço profissional do educador, deve-se contar com uma direção que promova o intercâmbio entre os educadores e torne a escola um ambiente socializador sejam do saber e do fazer. Que as reuniões pedagógicas aconteçam e sejam o momento em que os docentes possam compartilhar suas pesquisas e descobertas. (LUCE, 2006 p.182).

Um dos desafios do gestor é justamente conseguir interagir com os docentes para que eles colaborem muitos ainda é presa a ideia de não planejarem em equipe, de não exporem a suas dúvidas e sugestões, cabendo ao gestor conseguir dialogar e fazer com que eles contribuem.
O resultado da educação é o ser humano, e, prepará-lo para a vida em sociedade é a principal função. O papel da escola deveria estar voltado à humanização, ao convívio em grupo, à atuação, à participação, entre outros aspectos que interaja o indivíduo socialmente tornam-se fundamentais para todos. Promover este ideal educativo há necessidade de a equipe estar motivada a este trabalho. Assim, o educador precisa ter motivos e vontade de trabalhar sob a ótica da habilidade social e buscar trazer uma visão crítica a respeito da situação vivenciada por ele.
Wittmann (2004) afirma que:

O gestor competente deve desenvolver instrumentos que qualifiquem os processos e procedimentos da gestão escolar, identificar e compreender a função social de sua escola na comunidade em que está inserida, propor e coordenar a participação na elaboração do projeto pedagógico, envolver-se no processo a avaliação institucional e de aprendizagem, propiciar a estimulação e elaboração de projetos com a comunidade escolar, considerar na gestão da escola aspectos que tornem a aprendizagem dos alunos mais significativa, motivar as competências pessoais de professores e funcionários além de coordenar ações de valorização profissional. (WITTMANN, 2004, p. 42).

O gestor possui um importante papel em envolver toda a comunidade escolar para juntos buscarem melhorias para a escola, ele precisa reconhecer esses desafios e agir com sabedoria nesse processo, pois o que muda a escola é a forma que o gestor lidera sua equipe e o que ele faz para conseguir o apoio de todos que compõe o ambiente escolar, precisa mais do que nunca ter conhecimentos das leis e principalmente de suas obrigações e saber lidar com cada uma delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos proposto neste presente trabalho de estudo bibliográfico, podemos concluir que foi muito gratificante este estudo, pois possibilita entender como o gestor escolar contribui com a parte pedagógica, deixando aquele molde de que o gestor é responsável pela parte administrativa da escola e seus funcionários.
Passamos também a compreender a importância de o gestor escolar ter uma gestão democrática, ou seja, tomar atitudes perante um comum acordo entre todos os envolvidos da comunidade escolar, juntos podem fazer com que a escola atinja seus objetivos e se torne mais crítica e traga as vivências sociais, políticas e pedagógicas de todos que compõe o ambiente escolar.
A educação no contexto escolar exige de todos que estão envolvidos, uma participação efetiva da comunidade escolar. Toda essa ação precisa de um esforço especial do gestor escolar para que ele fortaleça a participação dos envolvidos, para juntos contribuírem para a efetivação da gestão democrática.
Uma das condições essenciais é a autonomia da escola para as suas tomadas de decisões, que é o principal elemento de democratiza-

ção de uma escola, pois terá liberdade para criar seu próprio projeto político pedagógico, autonomia financeira. Por essa razão o exercício da autonomia configura-se como um exercício de aprendizagem para a organização escolar, a ser construído no cotidiano.

Ainda há muitos paradigmas a serem quebrados na escola, principalmente da centralização de muitos diretores nas tomadas de decisões no contexto escolar, muito deles não se encontram preparados e acaba indo para a chefia e não para a liderança, muitas das vezes com medo de perder o "poder" e o "domínio" da escola, se sentem frustrados em terem que dividir as obrigações com todos e por muitas vezes não terem o interesse de buscarem promover a busca de conhecimento e tentar moldar uma nova maneira de liderança, acabam ficando com a centralização das tomadas de decisões e acabam se extrapolando de responsabilidades e deixando a parte pedagógica sempre de lado e focando apenas no administrativo que já exige muito do gestor.

Para construirmos uma escola democrática, percebemos que os gestores precisam antes de tudo fortalecer o conselho escolar da escola e buscar uma maior participação dos pais dos alunos e toda a comunidade escolar e envolvê-los no processo educativo, trazer a realidade vivenciada por todos para dentro da sala de aula, para que todos participem ativamente nas decisões que venham a ser tomadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. Gestão Escolar. IESDE Brasil, 2009.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão e Organização Escolar. IESDE Brasil, 2009.

FONSECA, D.M da. Gestão e Educação. Administração educacional, um compromisso democrático. São Paulo, Editora Ática, 1997.

FREIRE, Paulo (1996). Pedagogia da Autonomia. Saberes Necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.

LIBÂNEO, José Carlos. Didática. Cortez editora. 2006.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática.5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF livros, 2008.

LUCE, M.B; MEDEIROS, I. (Org.) Gestão escolar Democrática: concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LUCK, Heloisa. A Gestão Participativa na Escola. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 1996.

SAVIANI D. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.

WITTMANN, L.C. Gestão Democrática. Curitiba: IBPEX, 2004.