



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE MECANISMOS QUE FAVOREÇAM A CONVIVÊNCIA ESCOLAR DEMOCRÁTICA.

Jonas Pessoa do Nascimento

PROFESSORA ORIENTADORA: DRA EDILEUZA FERNANDES DA SILVA

PROFESSORA TUTORA: MESTRE RIVANE NEUMANN SIMÃO

Brasília (DF), julho de 2014

Jonas Pessoa do Nascimento

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE MECANISMOS QUE
FAVOREÇAM A CONVIVÊNCIA ESCOLAR DEMOCRÁTICA.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob a orientação da Professora-orientadora Dra. Edileuza Fernandes da Silva e da Professora-tutora Mestre Rivane Neumann Simão.

TERMO DE APROVAÇÃO

Jonas Pessoa do Nascimento

O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE MECANISMOS QUE FAVOREÇAM A CONVIVÊNCIA ESCOLAR DEMOCRÁTICA.

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

Dra Edileuza Fernandes –
UnB/SEEDF

(Professora-orientadora)

Mestre Rivane Neumann Simão –
COEDH/SEEDF

(Monitora-orientadora)

Prof. Mestre Mauro Gleisson - COEDH/SEEDF
(Examinador externo)

Brasília, julho de 2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho àqueles que, em nome do conhecimento e da melhoria da qualidade da educação, não medem esforços para tornar o mundo um lugar mais justo para se viver.

Dedico também à minha esposa pela paciência e apoio.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa é soma do empenho e esforços empreendidos na busca de uma realização pessoal. É, acima de tudo, a soma da quota de todos que contribuíram para que este projeto se concretizasse.

A Deus como fonte de todas as coisas.

Aos familiares pelo apoio.

Aos colegas de profissão como semeadores do conhecimento.

À escola que serviu de referência para a base desta pesquisa.

À Universidade de Brasília por proporcionar essa possibilidade de conhecimento.

À Professora Mestre Rivane Neumann Simão pelas orientações e contribuições para o enriquecimento do trabalho.

À professora Doutora Edileuza Fernandes da Silva pela avaliação e direcionamentos importantíssimos para a realização da pesquisa.

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública.

Anísio Teixeira.

RESUMO

Analisar a atuação do gestor escolar e investigar por que ele é um profissional indispensável dentro da escola, no que diz respeito à condução do Processo Político Pedagógico, à manutenção da disciplina, ao sucesso ou fracasso dos estudantes na educação integral, à harmonia e à respeitabilidade na instituição de ensino caracterizou-se como o objetivo maior da pesquisa. O que se investigou sobre o papel do gestor dentro da escola foi possível graças a uma análise qualitativa das respostas de questionário fechado respondido por três segmentos da unidade escolar: professores, estudantes e funcionários. Analisadas as respostas fornecidas pelos segmentos pesquisados, percebeu-se que as opiniões colhidas, na sua maioria, creditam ao gestor aquilo que ocorre de bom ou de ruim na escola. Quando foram analisados os números que colocam o gestor como o profissional responsável por gerir diferentes grupos de estudantes, professores e funcionários, a conclusão a que se chegou com as respostas obtidas, foi que o gestor é visto por estes grupos pesquisados como um especialista com atribuições e poderes para solucionar as dificuldades surgidas no ambiente escolar. Mostrar a dimensão do papel administrativo do gestor escolar trouxe à luz da investigação o conhecimento, a compreensão de suas atribuições como encarregado maior com o zelo da oferta de uma educação mais justa, mais humana e democrática, desprovida do exclusivismo de setores de uma sociedade pautada pelo elitismo do conhecimento.

Palavras-chave: Escola, Gestão democrática, Gestor escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	10
JUSTIFICATIVA.....	12
OBJETIVO GERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	15
1. A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO DO GESTOR NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS.....	15
2. O GESTOR E SEU ENGAJAMENTO COM A COMUNIDADE ESCOLAR	22
3. O PAPEL ADMINISTRATIVO DO GESTOR ESCOLAR.	28
4. A CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR PARA COM A INFORMATIZAÇÃO DA ESCOLA	35
CAPÍTULO II - A CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	41
A) METODOLOGIA:.....	41
B) ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES:	42
CAPITULO III - DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO	44
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA COLETA DE DADOS.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A	60

INTRODUÇÃO

Com a eleição direta para gestor escolar, apoiada na Lei 4751(2012), que dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal e que traz em seu artigo 2º, inciso V a “garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho”, o gestor escolar, eleito pelo segmento de professores, estudantes, funcionários, fortalecido ainda com a participação dos pais, passou a ter uma maior representatividade na instituição e ensino.

Neste sentido, a escola pública do Distrito Federal passou a ganhar em qualidade de ensino e funcionamento, devido ao sistema democrático construído para alavancar a qualidade da educação como um direito do estudante e dever do Estado. Assim, o sistema de ensino público passou a oferecer perspectivas de crescimento mais amplas aos estudantes.

Atualmente, grande parte do sucesso da instituição escolar está centrada na participação e na maneira como o gestor se comporta para que os rumos do aprendizado aconteçam na instituição de ensino. Quando se tem uma escola organizada, quando se depara com um ambiente escolar de qualidade, que ofereça as condições adequadas para que a troca de experiência entre professores, estudantes, funcionários e direção, aconteça, conseqüentemente, as probabilidades de satisfação com o ambiente escolar fazem com que o aprendizado se torne mais contundente.

Para isso acontecer, é necessário um gestor comprometido com a qualidade do ensino, engajado com a busca do sucesso escolar. O Manual de Orientações da Lei de Gestão Democrática, (DISTRITO FEDERAL, 2013) orienta para a responsabilidade do futuro gestor. Então, fazer da escola a engrenagem democrática em que todos os segmentos possam se manifestar, através de reuniões, apontar erros, defeitos ou sugerir ações em determinado campo de atividade é compromisso de dirigente escolar que prima por mudanças na qualidade da educação. Fazendo isso, o ganho não é somente da direção; é, principalmente, do estudante que passa a ter na escola a segurança e o apoio de que necessita

para desenvolver habilidades e competências capazes para se estabilizar em um mundo cada vez mais competitivo.

Sendo eleito para gerir os destinos da escola, o gestor tem sobre si a responsabilidade maior em conduzir as ações para o crescimento da unidade escolar. Mas as responsabilidades são de todos; é interessante que todos os segmentos caminhem com o gestor contribuindo com ações voltadas para o crescimento da escola e permaneçam juntos, atentos ao papel que cada um deve desempenhar para que a escola se torne um espaço agradável de convivência. O trabalho em conjunto faz com que aflorem resultados harmônicos dentro do objetivo que se traçou para se alcançar tal fim. Quando há uma relação intrínseca com o conhecimento, os resultados aparecem no coletivo.

A construção do sucesso escolar, na perspectiva democrática, dá-se quando os dirigentes que desenvolvem as competências de liderança não se deixam paralisar diante dos desafios. Os gestores que não possuem requisitos de liderança, contudo, sentem-se imobilizados diante de pessoas que resistem às mudanças, sobretudo aquelas que manifestam, de forma mais veemente, seu incômodo com situações que causam desconforto.

Sendo a escola um espaço democrático, ela tem como função social promover oportunidades de crescimento aos seus membros. A educação deve proporcionar sempre um processo formativo que desenvolva na vida do estudante uma convivência mais fraterna com a família, mais humana no trato com a sociedade e que seja capaz de favorecer um comportamento social adequado em quaisquer manifestações de caráter cultural.

Isso, de certa forma, fortalece a democracia nas escolas e contribui para que o gestor tome a frente de tal objetivo com o intuito de promover essas mudanças. O comprometimento fortalece a organização de medidas para a democratização da escola como espaço social.

Quando se tem autonomia no processo de gerenciamento da instituição escolar, tudo caminha para uma finalidade adequada às necessidades de todos. Lück (2006 s/p), afirma que “A liderança pressupõe a aceitação das pessoas com relação a uma influência exercida. Ela corresponde, portanto, a uma prática que depende muito da democracia para ser bem sucedida.” No Distrito Federal, essa democracia se fortaleceu quando a comunidade escolar passou a fazer parte do processo de escolha do diretor para gerir os fins da escola pública.

Com tamanha importância que o gestor passou a ter na condução dos saberes da escola, ele precisa estar preparado, possuir uma formação sólida para que possa trazer para o ambiente escolar as mudanças de que a escola precisa para se modernizar dentro do que se espera dela. Buscar aprofundar-se nas questões modernas é algo que trará ao gestor a habilidade necessária para solucionar conflitos institucionais modernos. Agindo com conhecimento e sabedoria, ele implanta as condições necessárias para que as perspectivas de construção do conhecimento fluam dentro da escola.

A constante formação, segundo Dourado (2007, p. 924) “implica em resgatar experiências como passos importantes no fortalecimento das ações em apoio às políticas de formação dos professores”. Nesse sentido, a gestão escolar deve estar voltada às orientações necessárias para que a coletividade, ou seja, o grupo de professores possa buscar o complemento de que necessita para contribuir com o sucesso da gestão escolar. Quando o gestor está também preocupado com a formação e aperfeiçoamento de seus professores, contribui para que as perspectivas de conhecimento e sucesso se deem de forma abrangente para todos os segmentos da escola.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Gerir os destinos de uma unidade escolar, no Distrito Federal, atualmente, tem-se tornado um desafio porque estando à frente da instituição de ensino, para se adequar às novas exigências que o ensino público acatou como forma de dar ao estudante a oportunidade de se promover como cidadão, o gestor precisa trabalhar para fazer da escola um espaço de formação integral para os estudantes atendidos na instituição. Como hoje muitas escolas convivem com a indisciplina praticada por grupos de estudantes, para o diretor, isso se tem transformado em uma questão a ser resolvida com a implantação de projetos que foquem no desenvolvimento social do estudante.

Com o desajustamento de várias das famílias, muitos estudantes vivem só com a mãe, ou somente com o pai, ou ainda apenas com os avós, e estes sozinhos não têm conseguido impor-lhes disciplinas, a escola, para estes pais, mães, avós é, de certa forma, a referência para formação dos filhos, que, muitas vezes, é o único

veículo em que os pais confiam para que esta transmita à criança ou adolescente o que a família não soube transmitir para a formação dos valores do filho. Assim, em face dessas mudanças no papel de orientação das famílias para com os filhos, a escola se torna um espaço visto como possibilidade de mudanças, de melhores oportunidades de crescimento integral.

Na perspectiva das novas exigências dos tempos modernos, que é a absorção de um conhecimento integral, pleno, com as mudanças provocadas pela busca incessante dos bens materiais, o que tem proporcionado alterações no comportamento e no modo de vida das pessoas; formar cidadãos mais conscientes tem sido o desafio das escolas e, nessa ótica, a instituição escolar que não estiver embasada em uma gestão atuante no sentido de colaborar com o sucesso dos estudantes, fatalmente, deixará de cumprir o seu papel como mantenedora de mudanças sociais.

Curar as sequelas da defasagem de aprendizado tem sido a cada dia um desafio a ser superado com a orientação de habilidades que possam ser absorvidas pelos indivíduos que buscam a transformação por meio do conhecimento. Nessa ótica, a conduta do gestor, no papel de condução da escola, tem contribuído para o alcance dos objetivos que a comunidade escolar espera dele?

O mercado, hoje, deseja profissionais que saiam bem formados, que estejam preparados para os desafios dos novos tempos, com isso o gestor escolar é a peça que se encaixa no quebra-cabeça quando se compromete a buscar solução para os problemas que emergem na instituição escolar de sua gerência.

O cumprimento desse papel se dá quando o gestor é capaz de trazer para o ambiente escolar a harmonia a fim de que o trabalho executado por ele e sua equipe esteja direcionado para um pensamento que faça crescer a valorização daquilo que se quer que o aluno adquira para mudança do comportamento de vida social. O gestor moderno, com as exigências impostas pelos novos tempos, tem que estar alicerçado nos interesses da comunidade que a escola atende.

Hoje, para que a escola cresça em perspectivas de satisfação por parte de quem se serve dela, é preciso que o gestor seja um profissional de visão eclética, capaz de compreender uma das necessidades destes novos tempos: a formação integral, humanizada e profissional. É obvio que esta última é importante, sem dúvida, mas quando um gestor contribui para que se formem pessoas mais humanas, capazes de mudar os rumos de sua comunidade, já estará, com certeza,

contribuindo para a transformação social almejada pela sociedade moderna. O preparo profissional do diretor é o espelho que reflete no trabalho da escola.

Lück (2012) afirma que a escola precisa se tornar um ambiente mais sociável para que a aprendizagem seja um quesito necessário para se alcançar liderança naquilo que o estudante se propuser a fazer. Os novos tempos exigem da escola paradigmas desafiadores como resultado das habilidades que a instituição escolar desenvolve com os estudantes.

Então, nada mais justo, que se comece pelo diretor, elemento responsável por dar a oportunidade de mudança para os que anseiam um futuro modificado pelo que se absorveu nos bancos escolares.

Assim sendo, é possível fazer os seguintes questionamentos: O gestor comprometido com as ações da escola tem influência direta nos resultados de aprendizagem dos estudantes? Os projetos como os que são desenvolvidos na instituição escolar contribuem para melhorar a formação integral dos estudantes? Um ambiente escolar limpo, seguro, com laboratórios de pesquisa em perfeito funcionamento, onde o estudante tem suporte para complementar, aprofundar os estudos é um estímulo para a permanência dele na escola?

Se conseguir solucionar essas problemáticas, o diretor, como mediador de ações, contribuirá para a democratização da aprendizagem. Além disso, proporcionando espaço para a abertura da exposição de um pensamento capaz de contribuir para o sucesso de todos os integrantes da comunidade escolar, o gestor contribuirá com a perspectiva de mudanças dentro da instituição de ensino.

JUSTIFICATIVA

Na atual conjuntura da educação no Distrito Federal, é necessário se registrar que a forma democrática como se é investido no cargo de gestor, atividade regulamentada pela portaria nº 254 de 01 de outubro, Distrito Federal (2013), contribui, significativamente, para o engrandecimento do sucesso da escola. Apontar essas qualidades, esse comprometimento dele para com a instituição de ensino se constituirá em projeto de pesquisa em que a influência do gestor passa a ser a meta de desenvolvimento da instituição escolar.

É preciso registrar que a eleição democrática para gestor, em Brasília, contribui para que este se empenhe com os resultados mais relevantes na qualidade do ensino oferecido pela escola.

Lück (2006) chama a atenção para o fato de que o gestor escolar é o principal orientador das diretrizes da escola; a educação passa pelas mãos dele. Ele precisa trabalhar pela comunidade escolar para torná-la mais desenvolvida. Dessa forma, ela se torna capaz de assumir um espírito de liderança também no quesito social.

Então, promover o sucesso da comunidade escolar depende não só do diretor, mas, principalmente, do conjunto de pessoas que fazem a escola. O gestor tem a possibilidade de desenvolver um trabalho voltado para a ampliação do universo educacional que a escola oferece aos estudantes.

A participação do gestor, o conhecimento pedagógico, a influência junto aos segmentos que formam a escola, a presença constante nos turnos de funcionamento da instituição, a luta em prol de trazer resultados satisfatórios são, efetivamente, uma iniciativa que pode contagiar o ambiente escolar para que este progrida em ações espelhadas na gerência daquele que é o responsável por contribuir para o sucesso ou fracasso dos estudantes, vale lembrar que é necessário que todos estejam comprometidos com o sucesso dos estudantes.

Atualmente, a sociedade está mais exigente e cobra o envolvimento de todos. A escola é um centro de formação que prepara o estudante para o exercício da cidadania. Ela tem o poder transformador de fazer com que seus estudantes tenham uma formação profissional e social mais abrangente. Quando isso é alcançado, a qualidade de vida das pessoas a quem a escola serve muda na comunidade em que elas atuam e o diretor, com certeza, tem parte nessa mudança.

Diferentemente, de algumas outras unidades da federação, no Distrito Federal, a comunidade escolar tem a oportunidade de escolher o gestor. De certa forma, ele precisa ter ciência de que aumenta, exponencialmente, sua responsabilidade de maneira que precise focar seu trabalho na condução dos mecanismos que visem ao crescimento profissional dos estudantes. Aproveitar essa influência sobre a comunidade escolar e trazer para a escola uma educação inovadora, imbuído na visão de que a instrução é um dos meios que melhor combatem as desigualdades sociais e fazem do estudante um sujeito capaz de traçar o próprio caminho a percorrer.

OBJETIVO GERAL

Analisar as possíveis contribuições do gestor para o fortalecimento da instituição escolar e a relevância do Processo Político Pedagógico na democratização do conhecimento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar se o papel do gestor escolar implica no sucesso, aprendizado e desenvolvimento dos estudantes.
2. Verificar se a responsabilidade do gestor assumida com a instituição de ensino implica a efetiva qualidade da gestão e da educação oferecida na unidade escolar.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

1. A importância do trabalho do gestor na implantação de Projetos Político Pedagógicos.

Elaborado para ser o documento definidor da identidade da instituição de ensino, da qualidade do que se ensina e de como se ensina, o Projeto Político Pedagógico direciona a escola para caminhar na via democrática do conhecimento.

Assim, Projeto Político Pedagógico se define como projeto por abarcar as propostas da comunidade escolar a serem executadas durante o ano letivo. O próprio PPP da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (2012) apregoa que a escola precisa ser mais democrática no sentido de proporcionar uma maior aproximação com a comunidade.

Dentro dessa ótica, o PPP também é caracterizado como político por ser posto em prática em um ambiente capaz de transformar socialmente os estudantes: a escola. O projeto também é pedagógico porque, acima de tudo, está voltado à organização de atividades enriquecedoras ao desenvolvimento social dos estudantes. Neste ponto, Lück (2012) afirma que o PPP ajuda na tomada de decisões compartilhadas com a comunidade escolar.

Diante disso, a escola que apresentar um profissional comprometido com as políticas de desenvolvimento institucional e que esteja engajado com a implantação de Projetos Políticos Pedagógicos como forma de alavancar o crescimento das oportunidades de seus estudantes, dará um passo importante na democratização do conhecimento.

Partindo então do princípio de que a gestão escolar administrativa assume a natureza de ser o espaço da liberdade, da democratização do conhecimento, será que a escola tem cumprido seu compromisso ético quando deixa cumprir garantias constitucionais, como a de não suprir a carência de profissionais necessários ao desenvolvimento integral do estudante? Se não cumpre sua função social, a escola não se torna um espaço de convivência entre as diferenças. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), Art. 206, inciso VI fala que um dos princípios do ensino público é a própria gestão democrática.

O Gestor, como articulador e líder das ações pedagógicas, é o encarregado principal de implantar políticas para a integração entre os segmentos que compõem a organização da instituição escolar. Levando isso em consideração, é pertinente observar que uma escola cresce em valores humanos e sociais quando o papel do gestor se volta para a criação de perspectivas favoráveis ao desenvolvimento integral dos sujeitos que ela os instrui.

Neste campo, o gestor deve possuir uma qualidade primordial dentro da visão de administrador: deve atuar como líder que busca a melhoria e crescimento da escola. Deve-se articular no sentido de trazer para a instituição escolar a concretização de bandeiras: propostas/projetos que possibilitem a democracia no convívio com as diferenças existentes dentro da escola. Cabe ao gestor a formação de 'equipes' que trabalhem sintonizadas, contribuindo para o desenvolvimento do estudante atendido na instituição que ele gerencia. Assim, a Secretaria de Educação, em sua Orientação Pedagógica, Distrito Federal (2014, p. 27), enfatiza que a "Gestão Participativa abrange processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática do ensino público."

A realização de atividades pautadas no Projeto Político Pedagógico, dentro do espaço escolar, sociabiliza os sujeitos da ação para quem essas diretrizes são direcionadas.

Segundo Gadotti (2001 s/p)

Numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois a pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanto o seu projeto é político.

Partindo deste princípio, entende-se que implantando projetos que favoreçam o desenvolvimento dos estudantes, a escola alavanca o crescimento no campo social e permite que o caminho de aprendizagem seja mais diversificado. Nesse sentido, englobam-se valores necessários não só para a formação acadêmica como também úteis ao embasamento de formação de vida.

O mundo moderno, hoje, já não comporta uma escola tradicionalista em que o gestor não desça do pedestal, que esteja afastado do convívio dos segmentos que compõem a estrutura escolar.

Para Libâneo (1984, p. 94)

O objetivo da escola tradicional era transmitir uma cultura geral, humanística, de caráter enciclopédico. Ela sempre atendeu as camadas socialmente privilegiadas e atendeu bem; torna-se, entretanto, ineficaz, quando sua clientela se diversifica devido ao acesso das camadas médias e populares.

Contra-pondo-se a este tradicionalismo, a modernização dos tempos trouxe características novas à escola. A ação do gestor faz crescer a sensação de apoio ao grupo de professores que trabalharão embasados nas discussões que façam ampliar o conceito que a escola representa para a sociabilidade de pessoas. Caminhando para uma direção de modernização, O Currículo em Movimento da Educação Básica (DISTRITO FEDERAL, 2014, p. 54) diz que:

A Escola, em seu privilegiado espaço de promoção do Estado Democrático de Direito, não pode exercer uma prática negativa em relação ao que defende e, assim, colocar em xeque seu papel transformador da realidade, pois conforme vem sendo amplamente discutido em inúmeras convenções nacionais e internacionais, a educação é um direito fundamental que contribui para a conquista de todos os demais direitos humanos.

Quando são implantadas mudanças inovadoras, os Projetos Políticos Pedagógicos são as redes sociais modernas unindo todos em prol de um objetivo maior: a interação social entre os estudantes que, aprendendo isso na escola, levarão essa ação para as famílias, comunidades, levantarão essa bandeira como projeto de vida. Nesta direção, Paro (1998) acena para o fato de que a educação transmitida de forma integral leva os indivíduos a buscarem o bem-estar como produto do meio em que vivem. Nessa convivência mais fraterna, pode estar o passaporte para o crescimento pedagógico no sentido de não retroceder, visto que as relações sociais são as vigas que mantêm a firmeza e a solidez de ações que dão certo.

A escola tem que levar o estudante a sair de sua individualidade e socializá-lo através das ações educativas. Neste sentido, o PPP, (DISTRITO FEDERAL, 2012), estabelece como um dos eixos a temática da cidadania e da diversidade, ampliando os valores de um aprendizado que vão além de questões de conhecimento centrado em uma grade curricular. Desta forma, o PPP contribui para abrir aquele universo,

antes fechado, ampliando para uma esfera de questões sociais muito mais completas e que englobem os valores humanos.

Lück (2006) afirma que a socialização se dá no coletivo quando há a participação de todos no envolvimento das ações que engrandecem a coletividade da escola. Com certeza, se não houver essa integração, esse trabalho pode não render os frutos esperados. Confirma-se com isso que a integração, a coletividade coordenada por um bom gestor apresenta resultados que fazem crescer a autonomia da escola e as perspectivas que se criam quando da espera dos resultados do trabalho empreendido.

Nesse campo, é imprescindível que a escola se pautem em instrumentos legais e os use com clareza em seus direcionamentos. Dourado (2006) faz lembrar que tais instrumentos devem estar pautados na organização educacional vigente no Brasil. É importante, então, que as metas colocadas como políticas de convivência estejam fundamentadas na competência de oferecer oportunidades de aprimoramento das relações pessoais proporcionando espaços em que a democracia seja a bandeira a ser desfraldada quando se deseja um mundo melhor. Assim, fatos como respeito e dignidade são elementos passados como valores dentro da escola e que, se transmitidos de maneira adequada, podem contribuir para a evolução social que a escola é capaz de proporcionar.

O módulo de Convivência Democrática do Programa Ética e Cidadania, (BRASIL, 2007 p.6), enfatiza o fato de que:

Aprender a lidar com as diferenças, na perspectiva de uma sociedade que se pretende democrática e inclusiva e que traz para os espaços políticos e públicos tal preocupação, é o desafio que ronda o imaginário dos(as) profissionais da educação preocupados com a construção de uma escola de qualidade, que cumpra com seus objetivos de formação da cidadania e de preparação dos estudantes para a vida em sociedade.

Assim, caracterizada para ser um espaço de convivência social, a escola é o lugar onde se aprende que a educação é um direito a que todos devem ter acesso, com o mínimo de dignidade para que possam ser os sujeitos da própria transformação que pretendem fazer para se obter um mundo mais justo e onde possam conviver com a certeza de estarem amparados pelo respeito que merecem.

Fortalecida pela atuação de um gestor focado em provocar a mudança para o crescimento dos estudantes, a educação revoluciona a vida de quem absorve os

conhecimentos. Buscar desenvolver projetos que ajudem na formação, na interação e na convivência democrática é função da escola, intermediada pelo gestor que, tendo o poder de implantar o desenvolvimento de atividades pedagógicas, contribui, democraticamente, para a socialização dos indivíduos.

A *Lei nº 4751/2012* que dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, em seu artigo 4º, traz a título de esclarecimento a afirmação de que “Cada unidade escolar formulará e implantará seu Projeto Político Pedagógico, em consonância com as políticas educacionais vigentes e com as normas e diretrizes da Rede Pública de Ensino”. Nesse sentido, ao implantar projetos pedagógicos, a escola se traduz em uma abertura para a participação de todos os segmentos da escola.

A comunidade escolar passa a tomar parte das decisões da escola o que contribui para uma gestão democrática e participativa. Os diferentes atores sociais terão oportunidade de se expressar em uma instituição escolar em que o gestor esteja disposto a fazer a abertura para a implantação do conhecimento.

A qualidade social que se busca será enriquecida com a realização de projetos que permeiam a organização pedagógica da escola. Isso, de certa forma, segundo o PPP, (DISTRITO FEDERAL, 2012) fortalece a gestão democrática e participativa porque a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos não vem pronta, de cima para baixo. Não é o gestor sozinho quem os constrói, mas estes projetos se fazem através das vozes ativas que atuam dentro da escola. Assim, a efetivação das políticas para o crescimento da unidade educacional, tem a participação de todos que assumem os riscos de sucesso ou fracasso.

Lück (2011) chega a dizer que as práticas de ensino voltadas para uma educação de qualidade passam pelo olhar criterioso do gestor comprometido com a eficiência do ensino que ele oferece a quem de direito. Um gestor que não mantiver o foco na democracia da educação cairá na mesmice dos entraves burocráticos. É necessário que o gestor, como líder, desate os nós que travam o acesso ao conhecimento.

Dourado (2006) diz que a gestão democrática não vem por decreto, ela é construída no coletivo. Permanentemente, enfrenta desafios para se consolidar no sistema de ensino. Nesse ponto, os processos formativos escolares revelam a construção de uma gestão pautada na efetivação de mecanismos que favoreçam a construção da cidadania.

O gestor, então deve estar imbuído de encontrar mecanismos que favoreçam o acesso aos espaços da unidade escolar para que um direito básico seja cumprido: a oferta e democratização do conhecimento. Um diretor comprometido com tal diretriz vai fazer da unidade de ensino um estabelecimento propício à formação de pessoas conscientes de que o mundo só pode ser moldado com oportunidades de acesso a um sistema educacional aberto, que acolha a todos sem distinção de ideologias, credo ou cor.

A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação, (BRASIL, 1996), em seu artigo 22, já fundamenta que a educação deve promover a formação do estudante, levando-o a aquisição de conhecimentos voltados para a formação da cidadania.

Quando isso ocorre, a escola, na figura gestual, é o espaço para essa formação. Essa identificação da escola com a construção de perspectivas de crescimento deve estar embasada nos Projetos Políticos Pedagógicos que terão o aval do gestor para a concretização deles como soma do conhecimento que os alunos levarão no currículo da vida.

Construindo esses espaços de propensão do saber, o gestor favorece o desenvolvimento, o aprimorar das qualidades de que os jovens necessitam para se desenvolver enquanto sujeitos em formação. Aquilo, que muitas vezes a família não pode oferecer, a escola tem a obrigação moral de oportunizar sendo ela a promotora das mudanças, da moldagem necessária de lubrificação das ideias da sociedade.

No contexto em que o Brasil se encontra, com forte presença na economia mundial, a educação tem o seu papel fundamental no sentido de contribuir para a formação de líderes nas frentes exigidas pelo mercado na era da globalização. O MEC, (BRASIL, 1985) avalia que os resultados de uma boa política de educação contribuem para o desenvolvimento global do país.

Demo (1997) fala sobre o fato de que a escola precisa se tornar um ambiente criativo de renovação e participação humana. Assim, a renovação, ou melhor, a transformação do ensino passa pelas práticas pedagógicas e a escola deve estar embasada na preparação de pessoas para se tornar capacitadas em seus campos de atuação. Pergunta-se então: Que papel tem um gestor escolar nesse campo de exigência de bons profissionais? O gestor deve trazer para dentro da escola projetos que envolvam as crianças, os adolescentes, os estudantes, em geral, com o propósito de proporcionar uma maior socialização para que, no futuro, estes jovens

se tornem pessoas menos individualistas. Só a educação faz um país se desenvolver, superar a pobreza e as desigualdades sociais.

Neste campo, As Orientações Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, (BRASIL, 2012), levam a compreender que as execuções de políticas e projetos educacionais promovem o desenvolvimento da educação fazendo com que os estudantes saiam do espaço escolar com uma formação mais sólida e embasada no foco de direcionamento para a vida pessoal e profissional.

O gestor que estiver, então, atento a essa questão estará contribuindo para a formação de pessoas embasadas em uma relação social mais eficaz porque estas passaram a compreender a importância da socialização.

O estudante alcança a cidadania quando a escola é capaz de oferecer educação completa, que trabalhe habilidades para a formação dos valores humanos. Nesse entendimento, a gestão democrática compartilhada, dentro da competência que lhe cabe, através da figura do gestor, oportunizará o princípio da oportunidade para que a transformação dos valores possa nascer para quem se serve da escola na busca de conhecimentos.

Do ponto de vista de pesquisadores como Dourado (2006), a implantação de projetos de sociabilidade é o complemento das atividades formativas e que auxiliarão no crescimento dos valores humanos. O gestor que tiver essa percepção e ocupar os espaços escolares com ações democráticas, que auxiliem a formação humana, contribuirá na oferta de uma educação de qualidade, que sirva de base na solidificação formativa da construção dos valores necessários para se enfrentar a vida com mais dignidade. Focando a educação nessa direção, o gestor escolar cria perspectivas de oportunidades de socialização e faz nascer uma conjectura mais promissora para os estudantes.

2. O gestor e seu engajamento com a comunidade escolar.

A escola tem a tarefa de articular a comunidade para um bem de interesse comum: o conhecimento. Essa intermediação entre a instituição escolar e comunidade deve ser feita por quem está à frente da direção da instituição de ensino. Os desafios de mudança estão nas mãos do gestor. É ele quem direciona as ações para que se atinjam os objetivos traçados.

A escola deve figurar como um espaço de convivência fraterna e de compartilhamento de experiências.

Para Gadotti (2001, p. 17) “a escola um dos espaços potenciais de aprendizado onde se concentram grupos de crianças, educadores, funcionários e famílias, organizados em torno de um objetivo comum que é viabilizar o processo educativo”.

Assim, a valorização do conhecimento é algo que deve ser perceptível pelos membros da escola quando se deseja a transformação social de seus sujeitos. Liderada por um gestor comprometido com isso, a equipe de professores e coordenadores se encarregará de executar as ações necessárias voltadas para o desenvolvimento dos estudantes.

Quando os pais veem na escola a importância que ela agrega como colaboradora para a formação da cidadania, é hora de lutar, ao lado do gestor, para que esta nunca deixe de fornecer os meios necessários para a convivência entre pessoas. Lück (2011) acena para o fato de que a escola é o local mais adequado para a troca de conhecimento. O gestor empenhado em promover um ensino de qualidade chama os pais para dentro da escola para verificarem o que é oferecido aos filhos. A presença da família no espaço escolar favorece o crescimento dos estudantes e influencia no rendimento escolar deles. Esse intercâmbio de experiências faz crescer o trabalho pedagógico quando os pais dão o respaldo para que as ações se desenvolvam.

Com os efeitos provocados pela mudança de comportamento na sociedade, a escola não pode ficar isenta e passiva a esses acontecimentos modernos. O Programa de Educação Inclusiva do Ministério da Educação e Cultura – MEC, (BRASIL, 2004, p.7) orienta que “a relação entre a família e escola tem sido uma relação de poder do conhecimento nas decisões do que é melhor para seus filhos.” Assim, a família deve acompanhar também a formação de seus pares. O gestor deve estabelecer um canal de diálogo que promova a presença dos pais no ambiente escolar. A escola está a serviço da comunidade. Ela permanece ali para servir várias gerações. A rotatividade de professores, funcionários e gestores sempre irá acontecer, mas a escola é fixa. Cada ano recebe jovens diferentes, com problemas distintos, personalidades, às vezes, que precisam ser moldadas. Atenta a isso, ela precisa lidar com ações direcionadas para resolver os conflitos da sociedade para quem deve satisfações. O espaço escolar não pode ser mais visto

como sendo tradicional. Ele tem que se adequar aos novos tempos e encontrar soluções para os problemas que estão inseridos na comunidade que atende.

De acordo com a orientação do MEC, então, é necessário que a escola mantenha um diálogo com a comunidade para não se afastar de sua missão social, e não deixar de cumprir sua capacidade de intermediar possíveis conflitos que por ventura venham a acontecer com os estudantes dentro da escola. É necessário que o gestor esteja em permanente diálogo com as famílias para manter com elas uma relação de participação no processo de aprendizado naquele estudante que está sob os cuidados da escola. Estudiosos apontam que quando não há uma relação direta entre essas duas partes, o processo pedagógico conduzido na instituição não flui e não se cumprem as metas pretendidas. Sobre isso Menezes (2012, s/p) diz que:

Diante do insucesso de um aluno, a escola e a família passam a se cobrar: 'Onde foi que vocês falharam?' A família questiona a escola por ser ela a responsável pelo ensino. A escola questiona a família pelo fato de que, se alguns conseguem aprender, o problema dos malsucedidos só pode vir de fora. Todos têm razão, mas ninguém está certo. Por outro lado, não basta as duas culparem a si mesmas, pois uma professora ou uma mãe nem sempre encontrarão resposta ao se perguntar "Onde foi que eu falhei?". O problema não está separadamente em nenhum dos lados, muito menos nos estudantes - razão de ser da relação entre os dois. Não faz nenhum sentido tomá-los como culpados.

O que fazer então nesse contexto? Um diálogo com as famílias permite ao gestor trazer para dentro da escola potencialidades inovadoras. Quando a comunidade também se sente parte envolvida no aprendizado de seus pares, a tendência é um envolvimento mais comprometido com as transformações sociais.

Nesse ponto, um canal que pode se fortalecer são as reuniões de pais. Nesta importante reunião de troca de experiências, a escola, através dos pais, passa a conhecer os "problemas" que afligem pais e filhos orientando-os a sanarem tais dificuldades de aprendizado, comportamento ou convivência.

Giancaterino (2010, p.67) afirma que "a busca da gestão democrática inclui uma ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola". A orientação educacional, então, é um meio que a escola dispõe para conversar com as famílias orientando-as a estimularem os filhos a enxergarem que a escola é o espaço das oportunidades e extrair dela as competências necessárias para se tornarem verdadeiros cidadãos.

A educação dos filhos seria mais bem aproveitada se as famílias tivessem o compromisso de se fazer presentes nas convocações da escola. Nesse ponto, Polato (2011, s/p) diz que “a família deve compreender a missão e as propostas da escola e conhecer formas de contribuir com ela.” Mas o fato é que ainda há muitas famílias que não mantêm uma aproximação com a escola. Neste sentido, cabe ao gestor modificar este quadro criando canais de aproximação (usar mural, quadro de avisos, recados, avisos, reuniões, eventos festivos, feiras, atividades culturais e esportivas, gincanas familiares) afim de que sejam fortalecidas as relações de troca de experiências.

A cerca disso, Heidrich (2013, s/p) esclarece que:

A escola foi criada para servir à sociedade. Por isso, ela tem a obrigação de prestar contas do seu trabalho, explicar o que faz e como conduz a aprendizagem das crianças e criar mecanismos para que a família acompanhe a vida escolar dos filhos.

O novo modelo de gestão dos tempos pós-modernos aponta para um novo direcionamento quando busca os trâmites necessários para ter na comunidade um aliado em potencial. A relação da escola com a comunidade deve estar pautada em uma atmosfera de confiabilidade para que ambos, mutuamente, possam achar os caminhos mais fáceis de condução e formação dos jovens que estão sob a responsabilidade da escola e das famílias. O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - CONSED – Brasília (2001, p.85) diz que:

A escola é o espaço próprio da tarefa educativa. Nela atuam profissionais cuja tarefa está ligada à transmissão da cultura – gestores, professores e outros especialistas da educação. Sendo a escola inserida num todo social mais amplo e complexo, hoje, há um consenso sobre o fato de que a educação é uma tarefa coletiva da sociedade. Isto quer dizer que, embora seja dirigida por uma equipe de pessoas que nela trabalham, ela não pode ficar à margem do contexto em que se insere.

Ao se buscar um aprofundamento para expandir o pensamento acima citado, é preciso fazer da instituição educacional o espaço em que as vontades e as virtudes se concretizem naquilo que é função da escola: abrir as portas para o envolvimento da comunidade e associar-se a ela na forma da conscientização dos valores humanos. É fundamental, então, a importância da multiplicidade das funções escolares. A comunidade escolar deve caminhar unida na busca da construção de

valores sociais. Esse conjunto de pessoas deve estar moldado nessa inserção de objetivos. É oportuno enfatizar que o trabalho tem que render resultados coletivos.

O desenvolvimento das pessoas está ligado à prática educacional. Proporcionar o desenvolvimento das capacidades humanas é tarefa que passa pela escola. Nesse contexto, para exercer com qualidade sua função social, a escola tem que se inteirar, envolver-se com a comunidade. O envolvimento da escola com a comunidade deve acontecer a cada dia letivo. O gestor não pode esperar que os problemas surjam para entrar em contato com os responsáveis pelos estudantes. O gestor comprometido com mudanças sociais se antecipa a esses fatos e faz da família um aliado no crescimento das atividades da escola. Essa relação de aproximação segundo Ortiz (2013, s/p)

[...] começa no dia em que a mãe, o pai ou um responsável entrega a criança pela primeira vez no portão. Ciúme, desconfiança e culpa são os sentimentos em jogo nesse momento. Afinal, historicamente, a mãe é a responsável pelos cuidados e pela Educação dos filhos. Mas os tempos mudaram, e hoje é necessário mostrar que, por trás de portas e paredes coloridas, existem profissionais competentes e um projeto bem planejado de aprendizagem para ser compartilhado entre todos.

Aqui, cabe salientar que as responsabilidades de aproximar a escola da comunidade não é função somente do diretor. Aranha (2002, p11) afirma que “o posição do educador é decisiva para o bom encaminhamento das atividades.” Assim, todos têm papel importante nesta função, inclusive os professores, dando a conhecer ao gestor os problemas que enfrentam em sala de aula.

. O diretor não deve ministrar ações no isolamento. É importante que a comunidade, dentro da escola, também passe o recado para quem está de fora dos muros, mas com filhos se beneficiando do conhecimento propiciado pelo conjunto de pessoas que trabalham no sentido dessa transformação social. O diálogo deve ser a base das ações do corpo administrativo. A falta deste leva a escola para o isolamento e esta perde as características e a identidade social.

A escola deve atrair as famílias, envolvê-las também em seus projetos de extensão do conhecimento. Giancaterino (2010) diz que a gestão democrática é uma unidade, um conjunto de políticas para o bem da escola. Disto, compreende-se, então que quando todos se envolvem em prol da construção do conhecimento, as ações desenvolvidas, no espaço escolar, são transformadas em resultados que

preenchem os anseios que a comunidade busca dentro da escola: a mudança do padrão de vida que os pais sonham em oferecer aos filhos.

O Ministério da Educação, (BRASIL, 2007), aponta para a necessidade de uma convivência educacional democratizada e sugere atividades culturais que envolvam a comunidade nas ações da escola.

Para Lück (2012, p. 57) “promover uma aproximação entre os membros da escola, reduz-se a desigualdade entre eles.” Com isso, há a necessidade se manter, dentro da escola, um trabalho voltado para a construção de uma relação cidadã em que os valores humanos sejam respeitados.

Compreender que as relações humanas, neste contexto, precisam harmonizar-se, as experiências de trazer a comunidade para dentro da escola permitem avaliar a importância dos valores que esta passa aos aprendizes sob sua responsabilidade de instrução e inserção social. Permitir no mesmo espaço as mais diferentes formas de manifestação cultural, através da diversidade dos membros da comunidade que frequenta e mora nas proximidades da escola, faz do dirigente educacional um sujeito comprometido com a educação.

Desta forma, oferecendo a todos o direito de conviver, civilizadamente, nos espaços sociais, o gestor sinaliza com a bandeira das transformações que só a educação é capaz de oferecer. A importância da convivência democrática na escola requer do gestor a habilidade para transformar o espaço escolar em um lugar de construção de valores sociais. Neste ponto, as diferenças culturais não devem ser um entrave para o acontecimento dessa relação de proximidade entre escola e comunidade.

Assim sendo, a escola tem que ser vista como um espaço em que as relações de diálogo estejam presentes como intermediadoras dos conflitos pedagógicos. O gestor tem que injetar na sua gestão esse compromisso de administração democrática moderna. Sempre há desafios a serem vencidos quando se pensa em uma escola melhor.

Para Drechsel (2012, s/p) a maior dificuldade hoje da administração escolar é que:

A gestão de uma escola engloba uma complexidade de aspectos pedagógicos – materiais e administrativos – difíceis de equacionar. Principalmente quando faltam recursos. Além disso, no Brasil, muitas escolas da rede pública funcionam em regiões socioeconômicas vulneráveis, o que aumenta o desafio dos diretores.

Encontrar, então, as saídas para o engajamento dessas articulações, no sentido de trazer para a escola a certeza da construção de um papel-cidadão, cabe ao gestor enquanto liderança do processo educacional na instituição de ensino.

O gestor tem que implantar políticas que façam a comunidade escolar dirigir um olhar mais colaborativo, mais participativo, para temas atuais. As mudanças têm que acontecer em todas as segmentações que formam a escola. Isso garante a democratização e se tem a abertura para pautar a educação naquilo que a torna como direito de todos de acordo com a Constituição Federal.

Nesse sentido, no Documento Final do MEC, (BRASIL, 2008, p. 39) há a orientação de que:

A democratização da gestão e a educação com qualidade social implicam a garantia do direito à educação a todos, por meio de políticas públicas e complementadas por programas e ações articulados, com acompanhamento e controle social para a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das escolas, assegurando a construção da qualidade social inerente ao processo educativo, estimulando os saberes científicos, tecnológicos e sócio-históricos, e compreendendo as necessidades do mundo do trabalho, bem como os elementos da subjetividade.

Pode-se, assim, fundamentar essa abertura da democratização do conhecimento quando as aspirações da escola estão voltadas para o engajamento do gestor em prol do envolvimento da comunidade na inserção social. Nesse sentido, é importante compreender que as reformas nacionais da educação já têm dado a abertura necessária para a democratização do trabalho do gestor escolar. A capacidade de demonstrar resultados é parte intrínseca da gestão comprometida com o trabalho de qualidade.

É possível se deduzir, então, que a gestão compartilhada com o comprometimento social prepare a escola para a formação das competências que exige o atual mercado de trabalho. Assim, um dos objetivos da gestão democrática, segundo Abramovay (2004, p. 33) “É de melhorar o clima escolar, fortalecer/estabelecer os canais de interlocução entre os diferentes integrantes da escola, ampliar a participação dos alunos e melhorar o desempenho escolar.” O gestor que não tiver este compromisso, que não enfocar isso como visão administrativa excluirá o engajamento da comunidade enquanto parte interessada na aspiração do conhecimento.

O gestor é, então, como aconselha a Orientação Pedagógica – Projeto Político Pedagógico das Escolas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (2014), quem deve promover uma educação democrática, voltada para o social, com a incumbência de aproximação com a comunidade. Assim sendo, ele contribui com ações e projetos voltados para o crescimento da comunidade escolar. As oportunidades aparecem, primeiramente, na escola quando se oportunizam as condições de acesso aos caminhos que levam a essas mudanças. O gestor que ultrapassar as fronteiras dos muros escolares agirá embasado na vocação autônoma da profissionalização dos indivíduos. Fazendo essa ponte entre escola/família, oferecendo espaço para a ampliação das atividades pedagógicas também acontecerem fora da sala de aula, o gestor adquire a confiança e o apoio da comunidade para pôr em prática a realização de projetos que têm impacto em todas as áreas do conhecimento e por isso a importância deles entre os estudantes.

3. O papel administrativo do gestor escolar.

A gestão escolar que tem pretensões de inovar, fazer diferente, sair da mesmice e oferecer perspectivas de crescimento como forma de mudança social, deve fazer da escola um espaço de formação constante. A gestão tem que buscar novidades, montar laboratórios de informática, de troca de experimentação científica, criar espaços que atraiam a comunidade escolar e esta encontre suporte para aprofundar o aprendizado.

Dourado (2006, p.16) chega a afirmar que:

Discutir a administração ou gestão escolar nos leva à discussão acerca do conceito de administração em geral e, também, a compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir interferem nas práticas sociais e educacionais.

Assim, dentro desse projeto de democratização do ensino, deve-se buscar parcerias com órgãos públicos, que possam ver na escola a fonte de criação de talentos, deve, ainda, bater à porta dos órgãos competentes em busca de recursos para transformar o ambiente escolar em um campo em que o terreno pisado seja a democracia como forma de oportunidades para o crescimento do estudante.

A bandeira do gestor deve ser seu comprometimento com a qualidade da educação. É interessante este enfoque porque Almeida (2009, s/p) afirma que:

A rotina de todo diretor é marcada pela variedade de atividades. Ao chegar à escola, o que ele planejou fazer naquele dia geralmente se perde em meio às emergências que surgem de todos os cantos. O telhado mal vedado, a falta de um professor, o acidente de um aluno, o recurso que não chegou. Tudo o obriga a reorganizar o plano de trabalho, sem poder adiar ou cancelar, é claro, as prestações de contas, as reuniões na Secretaria de Educação e a visita dos familiares dos alunos. Assim, as funções primordiais do cargo vão se perdendo e correm o risco de cair no esquecimento.

É importante ressaltar que essa diversidade de funções do gestor escolar se dá em razão de a sociedade ter delegado à escola papéis que antes eram tarefa das famílias. As burocracias internas da carreira são atos que, de certa forma, fazem com que o gestor esteja dividido entre o cumprir e o servir. Quando consegue conciliar estes papéis, sem detrimento de prejuízo para o cuidar social, terá contribuído com a democratização do conhecimento.

O que se depreende dos educadores citados acima, é que o gestor é o articulador do processo de funcionamento da escola. Se as coisas fluem bem, o elogio maior cabe a ele pela soma de esforços que depreende em prol do sucesso da comunidade escolar. Se as coisas vão mal, é tarefa dele buscar solução para o problema que, muitas vezes, está na dificuldade do gerenciamento do material humano. Nas escolas, há professores descomprometidos com a qualidade da educação. Há aqueles que fazem apenas “o feijão com arroz”, que relutam em cumprir determinadas normas dentro do ambiente escolar, que tumultuam o processo de andamento das ações na escola. Assim, o papel de liderança do gestor, como “chefe” imediato dentro da instituição de ensino, é de buscar o melhor entendimento para que paradigmas sejam superados e as questões pedagógicas funcionem como políticas de desenvolvimento da escola como um todo.

Agindo dessa forma o papel de gestor ganha dimensões que se situam no campo de um articulador que busca virar a adversidade do placar em que os objetos do jogo interferem na moldagem de vidas humanas. Sobre isso, Lück (2012, p. 95) afirma que:

Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando à realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar

pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Nesse contexto, o que se percebe é a tentativa de fortalecimento dos mecanismos de crescimento da escola. A atuação do gestor na prerrogativa de fazer andar as ações pedagógicas, administrativas faz dele o líder da base de oferecimento de princípios democráticos para que as contendas que porventura, surjam no calor das discussões sejam sanadas sem prejuízo na qualidade dos serviços prestados pela escola. Trabalhar em equipe, mas fazer ver que esta é coordenada por alguém legitimado com poderes de tomar decisões com a participação de todos e que beneficiem os integrantes da comunidade escolar como um todo, especialmente os que estão na busca da formação da vida.

As transformações sociais passam pela escola. O gestor deve conduzir o espaço escolar como sendo o lugar onde as aspirações não sejam individuais, mas que se tornem coletivas no sentido de trazer para dentro da escola decisões que promovam os indivíduos enquanto participantes do fazer-se pedagógico. Quando o gestor tem essa preocupação como bandeira, abre os espaços para a implantação democrática do conhecimento. Amplia o nível de relações com o grupo de professores e faz da escola um espaço em que a educação seja percebida como um direito de todos.

A esse respeito, o PPP, (DISTRITO FEDERAL, 2012, p.116), destaca:

Dessa forma, a gestão democrática oferece voz e vez aos mais diferentes atores sociais, especialmente na construção de um PPP como espaço privilegiado para instaurar mecanismos e processos permanentes de reflexão e discussão da organização do trabalho pedagógico da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, sempre na busca da qualidade social da educação. Ao se construir este espaço democrático de decisão, instauram-se formas de organização do trabalho pedagógico que supera conflitos, partindo da organização da escola para atingir mecanismos democráticos e concretos de organização.

Mais uma vez, reforça-se que a condução das políticas capazes de permitir a abertura para a construção de perspectivas do direito à educação. A articulação do construir, da busca de alternativas para a democratização da educação tem embasamento na administração do diretor que sente a necessidade de englobar sujeitos nas transformações sociais que a escola é capaz de proporcionar.

Assim é fundamental que o gestor tenha a habilidade, preparo desejado para conduzir os segmentos da escola e gerir a educação naquele espaço como sendo o bem maior do esforço de todos. A promoção dos valores humanos coaduna-se na fundamentação de que só com uma educação mais humana, mais digna e democrática quebram-se os paradigmas de amarras que prendem muitas consciências em seus mundos individualistas. O diretor escolar que se pautar no auxílio aos professores para a construção de um mundo mais justo, através do ensinamento, já terá cumprido, com louvor, o seu papel administrativo transformando a escola neste espaço de democracia.

Sobre o papel do gestor, Lück (2011, p.78) escreve:

Aos responsáveis pela gestão escolar, compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por meio dessa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na formação de seus alunos. Ao fazê-lo, no entanto, cabe-lhes estar atentos a resistências e saber trabalhar com ela. Daí porque uma importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamento de resistência, tensões e conflitos, que demandam do dirigente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas.

Constata-se que as concepções de uma gestão escolar democrática devem-se tornar uma bandeira de educação social, voltada para a formação integral dos estudantes. A escola deve promover a integralidade de uma formação em que o estudante se torne um cidadão capaz de se relacionar melhor com a sociedade.

Nesse aspecto, Gadotti (1994), sinaliza que é preciso praticar o diálogo como forma de garantir uma educação como prática de liberdade. Através da educação, é possível se ampliar as oportunidades, organizar-se de forma articulada para a relação entre o conhecimento e aquilo que ele é capaz de proporcionar como perspectivas do direito a uma socialização dos seres humanos.

As Diretrizes Pedagógicas da Secretaria de Estado de Educação, (DISTRITO FEDERAL, 2009-2013), sinalizam que a educação deva proporcionar condições para se exercer com dignidade a cidadania. Em função dessas diretrizes, o gestor escolar deve estar atento para facilitar essas oportunidades e manter na escola o

direcionamento das relações sociais e políticas para propiciar o conhecimento como forma de promover a dignidade da pessoa humana.

O diretor escolar, em razão disso, precisa ultrapassar sua função gerencial e ir além do que o cargo lhe recomenda. Sem medo de agir assim, descerrará as burocracias gerenciais e criará projetos, abrirá caminhos, buscará ampliação e melhoramento de laboratórios existentes na escola como forma de garantir o compartilhar de ideias.

É nesse intercâmbio, nessa troca de experiências, entre estudantes, professores, coordenadores que o gestor assume uma relevância por conciliar a abertura de uma educação de qualidade sinalizando com o apoio às propostas desenvolvidas como o norte de valorização do conhecimento.

Diante disso, por trás de si, o gestor precisa ter não só o suporte pedagógico humano, como também a sinalização e o apoio financeiro da Secretaria de Educação do Distrito Federal para que possa dar segmento às ações de democratização da escola, sem estar retido aos entraves burocráticos que emperram a maioria dos projetos no Brasil devido à demora na execução.

Contribuindo para aprofundar a discussão sobre o papel do gestor escolar, sua importância no contexto da escola, no que diz respeito à maneira como a instituição escolar desenvolve suas metas e planos de trabalho, Teixeira (1961, p.84) afirma que:

A função de administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência. Tudo isto é que faz o administrador. E, é comum, entre nós, pensar que aquilo que não se aprende senão em muitos anos, não se precisa aprender. Daí, não se precisar de preparar o administrador. O Brasil é talvez um país dos mais excepcionais neste assunto. Não me consta que os administradores se preparem no Brasil. Parece que não há administração no Brasil no sentido real de algo que se possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa pode dirigir as escolas. Qualquer pessoa pode administrar o ensino.

Assim, o gestor precisa ter flexibilidade para resolver as questões que surgem com os funcionários e comunidade. Um dos problemas mais comuns que afligem, hoje, a comunidade escolar, é a violência, a falta de respeito entre alunos/alunos e alunos/funcionários. O administrador precisa estar preparado para resolver essas

contendas no ambiente escolar, fazendo então o papel de pai e de educador, dando exemplos e instruções que a família já não consegue dar aos filhos.

Partindo disso, é interessante que a gestão escolar esteja embasada nas metas de desenvolvimento da educação na instituição escolar. Cerqueira (2012, s/p) diz que:

Para uma mudança significativa no sistema escolar, é importante que tenha uma gestão democrática, onde todos possam participar das tomadas de decisões da instituição, opinando, dividindo ideias, norteando a participação efetiva da comunidade. A importância da gestão participativa se dá pela prática pedagógica, pelo conjunto de decisões em busca de uma escola de qualidade e de inclusão social.

Na questão do trato com os professores, o papel do gestor também inclui a criação de políticas para a motivação dos mesmos para enfrentar as salas de aulas que, como se sabe, estão cheias de problemas que precisam ser resolvidos. Agindo dessa maneira o gestor trabalha para que se harmonizem as contendas dentro do espaço da unidade escolar. Para isso o gestor precisa ser um profissional de visão que conheça onde está o foco dos problemas e com boa articulação política, projetos pedagógicos, dedetize os desânimos para que não se tornem uma epidemia.

A esse respeito Lück (2012, p.96) se manifesta dizendo que:

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.

Partindo disso, o gestor tem que ser mais do que competente se quiser ter um espaço escolar marcado pelo dinamismo. Tem que buscar os professores como aliados na perspectiva de ajudar disseminar os projetos que democratizam a escola. Se não possuir o diálogo necessário para o convencimento daquilo que quer trazer para o crescimento da instituição, sua administração ficará enfraquecida, principalmente, no ponto pedagógico, visto que isso é a principal bandeira que o gestor deve hastear para desenvolver a democratização das oportunidades e garantir o acesso da comunidade naquilo que ela necessita para moldar o mundo através do preparo intelectual e profissional, papel da escola oferecer enquanto instituição social.

O gestor tem como compromisso fazer a abertura, a democratização da escola e do ensino. O diretor que foi legitimado no cargo com a participação da comunidade

escolar não pode deixar de trazer para o seio da escola a democratização de acesso ao conhecimento. Sobre este assunto Lück (2012 p.20) diz que:

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor se mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor e sua capacidade de influenciar essa ação e seus resultados. Vale dizer que as condições apresentadas representam os desafios naturais do seu trabalho.

É interessante acrescentar ao que diz a educadora, que liderança precisa também do carisma para implantação de ações. Não adianta ao gestor ter o poder, mas por um lado ser um dirigente que imponha medo e estabeleça uma relação de 'pavor' dentro da escola.

É fundamental ao gestor saber como aplicar suas competências e habilidades em favor do crescimento da instituição escolar que está gerindo. Expor o plano de ação nos momentos de debates das coordenações escolares é uma forma, também, de o dirigente mostrar seu carisma, levar suas ações para conhecimento do grupo de professores e dialogar, fazendo ajustes naqueles pontos em que a comunidade escolar não considera pertinentes ao bom funcionamento da escola.

Ainda tentando compreender o pensamento da pesquisadora acima citada, vê-se que a participação e o envolvimento nas ações dentro da escola têm que se dar de modo espontâneo. A disposição para se envolver nas práticas pedagógicas é uma questão de vontade, de anseio de transformar a escola e fazer dela o alicerce das mudanças sociais. O gestor precisa compreender que o trabalho da escola é moldar as pessoas através do que é ensinado para a vida.

Nenhuma ação pode ser impositiva. Piaget (1988, p. 53) diz que a “a formação presume uma atividade espontânea e livre em um meio social alicerçado na colaboração e não na submissão”. Assim, todos têm que estar cientes de que as medidas aprovadas, propostas pela gestão escolar democrática, têm que estar construídas no sentido de melhorar a relação da escola com a comunidade. É através dessas medidas que a educação irá traduzir-se naquilo que é seu fim maior: oferecer perspectivas de crescimento pessoal e mesmo profissional para aqueles que a buscam. Assim procedendo, a escola trabalha para encaminhar estudantes

mais conscientes de sua função social capazes de construir um mundo mais justo, mais humano.

4. A contribuição do gestor escolar para com a informatização da escola.

O gestor preocupado com a amplitude da oferta de uma educação que preencha as lacunas abertas pelas necessidades de projeção da vida para o profissionalismo tem que promover a aprendizagem compartilhada através da informatização. Ele deve lutar para proporcionar este espaço de construção do conhecimento, dentro da escola, em favor do crescimento profissional dos indivíduos que estão em formação. Dentro de seu envolvimento com a educação, no seu papel de condutor das experiências e inovações pedagógicas, o gestor deve estar aberto à aprendizagem dos estudantes oferecendo possibilidades que devam ir além da sala de aula.

Freire (2011, p. 41) diz que:

Às escolas, não basta disponibilizar os produtos midiáticos, os equipamentos e o que quer que seja, se não entendermos que as mudanças produzidas pelas tecnologias exigem bem mais que adesão ou simples rechaço. Exigem conhecimento do que está se passando com a sociedade, com as formas de educar; com as formas dos mais jovens, suas lógicas, etc.

Tendo ao seu lado, então, a educação tecnológica como aliada, a gestão escolar estará pautada no direito que os estudantes têm de interagir com o mundo virtual. As soluções tecnológicas são um direcionamento para a educação moderna. Propiciar o contato com o mundo digital e fazer disso um passo para o alavancar do desenvolvimento de aprendizagem faz a escola se destacar no quesito qualidade. Sobre isto Almeida (2006, p.63), diz que:

O desafio é utilizar tecnologias para ampliar o processo de gestão democrática e não para inseri-lo em projetos mais autoritários e controladores. É fundamental humanizar as tecnologias: são meios importantes e também caminhos para facilitar um processo de aprendizagem rico em valores e em comunicação afetiva.

A cada dia surgem novos empecilhos, dificuldades que travam o funcionamento daquilo que se quer trazer para a escola. Não existe gestão democrática sem luta.

Democratizar o ensino público também é papel do gestor enquanto dirigente de instituição promotora de cidadania.

A tecnologia equilibra o conhecimento e facilita o papel do professor na organização daquilo que planejou para o desenvolvimento cognitivo do estudante. O gestor não pode ser líder apenas no campo da administração escolar. Ele tem que, enquanto dirigente, buscar parcerias que ampliem o espaço do conhecimento ultrapassando os muros escolares. A qualidade da educação oferecida na escola diz muito a respeito da liderança que o gestor exerce e como atua dentro da unidade de ensino.

Menezes (2012, s/p) ao falar sobre a importância da tecnologia para a escola diz que “É ilusório imaginar que elas não interferirão cada vez mais nas escolas, cuja função, é claro, inclui informar e comunicar” Fica claro, então que a informatização é uma realidade da qual gestor escolar nenhum pode ficar indiferente. Dentro de sua capacidade de gestor, é necessário informatizar o espaço escola na perspectiva de garantir o direito a uma educação mais ampla.

Assim, o uso das novas tecnologias amplia o ‘interesse’ dos estudantes e faz o professor sair de dentro do espaço caracterizado como sala de aula. O gestor que procurar dar um suporte à escola, com a implantação ou reaparelhamento de laboratórios de informática, vai seduzir os alunos para um conhecimento muito mais além do que aquele ministrado, exclusivamente, dentro das salas de aula. Qualquer área do conhecimento pode ser beneficiada com o uso das tecnologias nas escolas. A organização do trabalho do professor é facilitada quando a escola se preocupa em oferecer essa comodidade para o crescimento de seus estudantes. O próprio gestor terá uma organização mais eficaz quando usa a tecnologia para ‘reaparelhar’ a agenda e contextualizar o dia-a-dia de sua administração de modo mais prático.

Uma escola moldada pela tecnologia facilita as atividades pedagógicas, acelera o trabalho didático e o planejamento escolar. A tecnologia traz novas direções a serem dadas às atividades educacionais. É necessário o reforço desse recurso nas coordenações pedagógicas para que se discuta a dimensão que a tecnologia traz como potencial de ganhos para a escola.

Sobre isso Almeida (2006, p.61) afirma que:

A escola com redes eletrônicas, abre-se para o mundo; o aluno e o professor se expõem, divulgam seus projetos e pesquisas, são avaliados por terceiros, positiva ou negativamente. A

escola contribui para divulgar as melhores práticas, ajudando outras escolas a encontrar seus caminhos. A divulgação hoje faz com que o conhecimento compartilhado acelere as mudanças necessárias e agilize as trocas entre os alunos, professores, instituições. A escola sai do seu casulo, do seu mundinho e se torna uma instituição onde a comunidade pode aprender contínua e flexivelmente.

Analisando este pensamento, é importante destacar na fala do autor, a necessidade da informatização da unidade escolar para a inclusão no conhecimento de forma mais abrangente. O gestor deve focar sua administração no desenvolvimento dessas questões para que a escola consiga transformar a comunidade que acolhe como aprendiz. Sobre isso, a Comunidade Educativa da SEDAC (2013), reforça a ideia de que o desafio do gestor consiste em equilibrar o que está ao alcance dele e resolver o que não precisa de interferência de resultados em longo prazo.

Ainda destacando a importância da informatização, na instituição escolar, nota-se que a tecnologia disponibiliza para o gestor uma gama de possibilidades na organização da gestão escolar moderna. Uma das facilidades que ela traz, por exemplo, é a organização das notas dos alunos. O controle desses dados possibilitam ao gestor ganho de tempo, menos burocracia e agilidade na condução do processo democrático.

Freire (2011) diz que a formação é específica a cada etapa da vida. Assim, o espaço escolar é o lugar onde os adolescentes passam um bom tempo de suas vidas, por isso a escola precisa ofertar oportunidades de ampliação do conhecimento. Atividades que promovam a cidadania e favoreçam a convivência escolar democrática. Ampliando as portas da aprendizagem, a escola oportuniza a formação mais completa dos estudantes. Trazendo inovações tecnológicas que abram as portas desse conhecimento, o gestor proporciona relações sociais saudáveis e contribui para a formação dos valores humanos. A escola que diversifica o conhecimento contribui para formar cidadãos mais comprometidos com a realidade do seu tempo. Até porque, como espaço de promoção cultural, a escola é, muitas vezes, a única oportunidade que o aluno tem de acessar, através da informática, as novidades do mundo tecnológico.

Sem dúvida, a tecnologia revoluciona as ações na escola, mas é preciso saber usá-la em prol do engrandecimento do projeto de gestão. Exige-se do gestor escolar uma gama de atividades que sem a contribuição tecnológica ele não daria conta do

cumprimento de tais tarefas. A escola precisa se adequar aos novos tempos, precisa abrir-se para a revolução digital para poder acompanhar o desenvolvimento do mundo. O bom gestor deve estar atento aos benefícios que a internet traz para a escola no sentido de organizar não só as tarefas pedagógicas como também as administrativas. Sobre isso, os estudos publicados pelo Ministério da Educação e Cultura, (BRASIL, 2013, s/p), apregoam que:

Se a escola não inclui a Internet na educação das novas gerações, ela está na contramão da história, alheia ao espírito do tempo e, crimosamente, produzindo exclusão social ou exclusão da cibercultura. Quando o professor convida o aprendiz a um site, ele não apenas lança mão da nova mídia para potencializar a aprendizagem de um conteúdo curricular, mas contribui pedagogicamente para a inclusão desse aprendiz na cibercultura.

Com os recursos tecnológicos a seu favor, a gestão escolar democrática tem meios de melhorar a administração e trabalhar mais próxima da comunidade escolar.

Assim, Moran (2003, p.151) afirma que:

Um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado antes na secretaria do que na sala de aula. Neste momento há um esforço grande para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada. Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários.

Usar, então, a tecnologia para desenvolver habilidades junto aos estudantes, é produzir sentidos e incentivar um jeito novo de se inteirar com as possibilidades de se envolver com o conhecimento de forma mais divertida. Frente a isso o gestor poderia questionar-se: Quais os impactos das tecnologias para o campo administrativo e pedagógico? A resposta poderia ser mostrada através do desempenho obtido nas notas dos estudantes, na organização da documentação em arquivos mais práticos, sem o uso de muitos papéis, na comunicação direta com pais e alunos, acelerando a informação, ganhando tempo na execução de tarefas e, acima de tudo, promovendo a Cidadania.

Neste sentido, Paro (1998, p.5) diz que:

“Se se pretende, com a educação escolar, concorrer para a emancipação do indivíduo enquanto cidadão participe de uma sociedade democrática e, ao mesmo tempo, dar-lhe meios, não apenas para sobreviver, mas para viver bem e melhor no usufruto de bens culturais que hoje são privilégio de poucos, então a gestão escolar deve fazer-se de modo a estar em plena coerência com esses objetivos.”

Nisto está a confirmação de que os pensadores da educação veem na organização do gestor o pontapé estrutural para o bom funcionamento do ambiente escolar. Formar cidadãos, promover direito de cidadania é função social da escola que, na sua condição de transmitir conhecimentos, deve propiciar os meios de as pessoas se tornarem seres humanos mais dignos através da educação.

Quando a escola se prepara para oferecer à comunidade estudantil as oportunidades para se tornar apta a se desenvolver socialmente, tornar-se capaz de solucionar os próprios problemas, enfrentar as dificuldades que por ventura surjam ao longo da vida transmite valores que identificarão as marcas do que foi ensinado para a construção de mudança na vida dos sujeitos enquanto aprendizes. Assim, construir socialmente uma consciência capaz de perceber um mundo mais humano e mais justo terá sido, com certeza, a contribuição deixada pelo gestor com uma visão mais ampla do conceito de educação.

Como intermediadora do conhecimento, a escola se coloca no centro das atenções modernas porque é nela que estão as oportunidades de construção democrática das possibilidades de desenvolvimento social. Colombo (2004) diz que a informática facilita o trabalho de organização dentro da escola. Nessa perspectiva, a liderança do gestor na busca de suprir a escola com possibilidades de informatização faz com que o conhecimento esteja aberto para aqueles que buscam a transformação da sociedade por meio dos valores que a escola passa. Gestor que não se preocupa somente com estatísticas de aprovação, mas também com o que a educação possa significar para o estudante, para a família, para a comunidade escolar, fará com que esses agentes percebam a dimensão social do papel da escola. Com atuação dessa natureza, certamente, deixará a marca de um profissional atuante, preocupado com a exigência dos novos tempos que é a inclusão de todos na campã do conhecimento.

Assim, Morran (2007, p.9) diz que:

Escolas não conectadas são escolas incompletas (mesmo quando didaticamente avançadas). Alunos sem acesso contínuos às redes digitais estão excluídos de uma parte da aprendizagem atual: do acesso à informação e disponível *on-line*, da pesquisa rápida em bases de dados, bibliotecas digitais, portais educacionais; da participação em comunidades de interesse, nos debates e publicações *on-line*, em fim, da variada oferta de serviços digitais.

Partindo da concepção deste pensamento, entende-se que fornecer os meios de inclusão digital é ofertar ao estudante a construção da própria cidadania. A escola que mantém o aluno conectado com o mundo digital está estreitando caminhos para se chegar ao conhecimento. É sabido que muitas escolas no Distrito Federal não oferecem sequer o material didático básico, oxalá tenha um laboratório de informática funcionando.

Trazer então a informática para dentro da escola é uma forma de o gestor se envolver com a modernidade, proporcionar um aprendizado mais dinâmico e atrair o estudante para a absorção do conhecimento de uma forma menos monótona. O processo tecnológico também possibilita que o gestor torne mais célere a divulgação das informações entre os professores e a própria direção escolar.

Portanto o que se percebe é que uma escola que esteja servida de um bom suporte tecnológico cria possibilidades de desenvolvimento em seus campos de atuação, não só no administrativo, mas também no pedagógico.

CAPÍTULO II - A CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.

A) Metodologia:

O processo metodológico utilizado para o desenvolvimento desta investigação se deu por meio de pesquisa qualitativa. O trabalho conta com fundamentações teóricas e conceituais sobre o papel do gestor escolar na unidade de ensino pesquisada. Utilizando-se da argumentação, foi utilizada a exposição de ideias colocadas no corpo da pesquisa.

Aplicou-se um questionário fechado (APÊNDICE A) destinado a cinco professores, trinta estudantes e cinco funcionários escolhidos, aleatoriamente, em uma instituição escolar pública, localizado na cidade do Gama, Distrito Federal.

A escola pesquisada começou a nascer quando o DODF nº 242, de 23/12/2005 publica o Edital nº 04 de 22/12/05 contendo o primeiro Processo Classificatório para ingresso de 160 alunos para compor quatro turmas no Ensino Médio Integrado. Em 15 de março de 2006, a Portaria nº 094, publicada no DODF, nº 053 de 16/03/2006 aprova a criação da Educação Profissional do Gama, vinculada à Diretoria Regional do Gama, dando o suporte legal para o surgimento da escola.

O espaço físico da unidade escolar é composto de doze salas de aula; uma biblioteca; quadra de esportes poliesportiva; banheiros e vestiários; cantina escolar com refeitório (onde são servidas quatro refeições diárias por se tratar de escola que oferece turno integral e integrado). A escola conta com sala dos professores; sala de orientação escolar; sala do grêmio estudantil; quatro laboratórios de informática; um laboratório de ciências; três laboratórios de periféricos; sala de múltiplas funções; teleclasse; pátio coberto; mecanografia; depósitos diversos; sala dos servidores; e outros espaços voltados aos serviços diretos dos alunos.

Para a realização da pesquisa, a participação de parte daqueles que convivem com o trabalho do gestor, foi fundamental para que se colhessem dados e opiniões capazes de mostrar resultados da eficiência, ou da falta desta, na administração da escola de referência deste trabalho.

No segmento dos professores, cinco foram os consultados. Uma bióloga, um matemático, uma formada em Letras, um historiador e um formado em Processamento de dados, todos com mais de sete anos de magistério.

Os cinco participantes representativos do segmento dos funcionários são todos do quadro efetivo da Secretaria de Estado Educação do Distrito Federal, ninguém possui nível superior. Dentre eles, dois auxiliares de cozinha, dois de limpeza e um profissional de secretaria.

Entre os estudantes que participaram da pesquisa, todos contam com idade entre 16 e 19 anos, oriundos do Gama, Santa Maria e entorno sul do Distrito Federal. Quinze eram do sexo feminino e quinze do sexo masculino.

A investigação, portanto, estivera relacionada à compreensão dos fatores que culminam na base do trabalho do gestor. Com base nisso, pretendeu-se provocar uma discussão para se chegar a um denominador comum e mostrar as razões pelas quais o gestor é considerado o elemento norteador dentro da escola.

É sabido que nas instituições de ensino, na atual conjuntura econômica e social, existem vários problemas, como o índice de repetência, por exemplo, que necessita de uma ação eficaz para ser sanado. O objetivo aqui se prestou, então, a analisar estes problemas de maneira mais profunda.

Nessa perspectiva de análise de resultados, Demo (1998, p.92) diz que “cabe destacar a intenção própria da pesquisa qualitativa, que é perseguir faces menos formalizáveis dos fenômenos aos quais damos o nome de qualidade”, assim ao se centrar no conceito de qualidade entre a forma e o conteúdo pesquisado, busca-se a realidade a que se pretende chegar com a realização da pesquisa.

B) Elaboração dos instrumentos e procedimentos de coleta de dados e informações:

Como a pesquisa focava o papel do gestor escolar à frente da instituição de ensino, a realidade da escola pública do Distrito Federal carecia de análise quando o foco era a atuação deste importante profissional como condutor do processo ensino-aprendizagem.

Submetidas as perguntas aos participantes, as respostas obtidas foram analisadas com o intuito de se conhecer os anseios da comunidade escolar com

referência ao diretor que a influencia nas expectativas que esta tem sobre a qualidade do ensino ofertado na escola sob as orientações e zelo do dirigente maior da unidade escolar.

Para isso, um roteiro de perguntas foi respondido para que se chegasse ao resultado da pesquisa. As opções escolhidas como respostas foram registradas no questionário fechado, dirigido aos participantes. Com o consentimento deles, as respostas foram utilizadas como instrumento de análise para a fundamentação dos dados.

CAPITULO III - DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO (ENTREVISTA)

- **Posicionamento sobre o trabalho do gestor:**

83,3% dos estudantes disseram que ele desenvolve um bom trabalho. 23,3% responderam não

Cem por cento de professores e funcionários disseram que o trabalho do gestor à frente da escola é bom destacam a relevância disto para o bom funcionamento das ações pedagógicas.

- **Importância do gestor em colocar em prática o PPP.**

68% dos estudantes acreditam que o gestor é fundamental neste quesito. 22% acham que o diretor devia se envolver só com a questão administrativa.

Cem por cento dos professores e oitenta por cento dos funcionários afirmam que o gestor faz a diferença, trazendo para a escola ações de inclusão e desenvolvimento social.

- **O destino das verbas da escola.**

66,6% dos estudantes acham que elas estão sendo bem utilizadas. Já 23,3% acham que as verbas não são bem empregadas

Oitenta por cento dos professores e sessenta por cento dos funcionários concordam que elas estão sendo bem gastas.

- **Eficiência dos laboratórios de informática.**

66% dos estudantes gostariam de mais modernidade. 34% estão satisfeitos com o laboratório.

Oitenta por cento dos professores e funcionários acreditam que os laboratórios atendem às exigências da escola.

- **Almoço servido na escola.**

53% dos estudantes acham boa a comida oferecida na escola, 33% disseram que ela deveria ser melhor, quatorze por cento que deveria ser mais saudável.

Oitenta por cento dos professores não almoçam na escola. Cem por cento dos funcionários pesquisados gostam da comida.

- **Medidas do diretor no sentido de diminuir as reprovações na escola.**

76% dos estudantes acreditam que o diretor deveria promover ações no sentido de contribuir para a aprendizagem integral que a escola oferece. Quinze por cento

responderam que o diretor não tem relação direta com as reprovações. Nove por cento não souberam opinar.

Cem por cento de professores e funcionários acreditam que as reprovações também são motivo de responsabilidade da gestão escolar. A escola segundo, eles, é um conjunto que visão ao desenvolvimento integral do estudante.

- **O encaminhamento para o estágio.**

76% dos estudantes disseram que o gestor deve buscar parcerias. 24% afirmaram que isso deve ficar a cargo da coordenação. Nenhuma resposta dando atribuições ao professor da disciplina

Cem por centos dos professores e oitenta por cento dos funcionários disseram que o diretor deve buscar parcerias com empresas para o encaminhamento do estágio dos estudantes.

- **Sucessos dos alunos no vestibular da UnB.**

94% dos estudantes acreditam que o diretor tem participação no sucesso deles. 6% disseram que o diretor não tem participação nesta aprovação.

Cem por cento de professores e funcionários acreditam que o gestor tem participação especial no sucesso dos estudantes.

- **Atuação do gestor frente ao administrativo e ao pedagógico.**

Oitenta por cento dos estudantes acreditam que o gestor deve preocupar-se com as duas áreas, igualmente. 16,6% acham que deveria privilegiar o administrativo e 3,4% o pedagógico.

Cem por cento dos professores acham que o gestor deve privilegiar as duas áreas sem distinção. Oitenta por cento dos funcionários comungam da mesma opinião.

- **Interferência do gestor no Projeto Político Pedagógico.**

Noventa por cento dos estudantes acham pertinente que a discussão parta do gestor.

Cem por cento de professores e funcionários acreditam que, sem a participação do gestor, o Projeto Político Pedagógico não teria a mesma relevância. 68% dos estudantes acreditam que o gestor é fundamental neste quesito. 22% acham que o diretor devia se envolver só com o administrativo

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

A realidade sobre a importância do papel do gestor pôde ser medida levando em consideração ao que foi apurado, junto aos diversos segmentos da escola, conforme questionário anexo no apêndice deste trabalho.

Com a oportunidade de aplicação de questionário fechado a estudantes, professores e funcionários verificou-se que a visão dos diferentes segmentos é de que o gestor é visto por esses grupos pesquisados como elemento primordial para que as ações deem frutos dentro de uma instituição de ensino.

Os dados colhidos representam fontes legítimas de informação e permitem analisar o papel social do gestor através da visão de quem está envolvido com o trabalho dele dentro da escola. Dados dessa natureza corroboram com o trabalho de pesquisa para que se possa entender por que o gestor se comporta como o centro das atenções administrativas e pedagógicas da instituição de ensino.

A investigação esclareceu a trajetória do desempenho de atuação do gestor escolar e compreendeu os meios pelos quais se deu o resultado alcançado. Para isso, o envolvimento de grupos pesquisados que estão, diretamente, ligados ou subordinados ao gestor foi de importância relevante para o sucesso da pesquisa. De posse das respostas e, a partir das declarações colhidas, matérias-brutas da investigação, analisou-se o que foi declarado para chegar à conclusão de um fato norteador.

Para Mills (1975), a investigação capacita quem pesquisa para o entendimento do cenário em que as transformações ocorrem. Segundo ele, o pesquisador age de forma mais direcionada ao objeto quando utiliza meios concretos para chegar a conclusões precisas.

Assim, as informações aqui elencadas foram abstraídas através da observação do papel do gestor no dia a dia da escola. Membros do corpo de funcionários, dos professores e dos estudantes da unidade escolar foram os protagonistas dessa visão, oferecendo dados para análise através da aplicação de um questionário que serviu de entrevista junto a quem se prontificou a contribuir com o sucesso da pesquisa.

Quando, indagados sobre o que acham do trabalho desenvolvido pelo gestor à frente dos destinos da escola, dos trinta estudantes pesquisados, 25 responderam

que ele tem conduzido bem os destinos da escola. Apenas cinco disseram que mais ou menos Nenhum respondeu negativamente a este quesito. Entre os estudantes então, considerando o percentual de respostas na direção da aprovação, percebeu-se que 83,3% deles têm dado crédito ao trabalho desenvolvido pelo gestor. Este fato pode ser atribuído ao esforço do gestor no zelo da condução da escola.

Quando o trabalho do gestor é avaliado a partir da visão de professores e funcionários, 100% deles afirmaram que o trabalho do gestor tem sido bom frente à instituição escolar. Percebeu-se, assim, que o trabalho exercido pelo gestor inspira confiança entre os diversos segmentos da escola, especialmente entre professores e funcionários que, na sua totalidade, reconhecem o trabalho do profissional que os orienta na escola.

Sobre isso Giancaterino (2010, p. 42) diz que a confiança “se reflete na capacidade de exercer influência sobre outra pessoa”.

Em relação à importância do gestor à frente ao Processo Político Pedagógico da escola é avaliado entre os estudantes, dos trinta pesquisados, vinte, ou seja, quase 68% deles afirmaram que o diretor faz toda a diferença quando se envolve nas questões pedagógicas da escola. Apenas três, ou seja, 10% afirmaram que o diretor não tem nenhuma importância sobre o pedagógico. O restante, sete estudantes, em torno de 22%, disseram que o diretor deve se envolver apenas com o administrativo. Entre os professores, 100% deles afirmaram que o diretor faz a diferença porque se envolve de forma integral naquilo que acha ser melhor para a escola. Entre os funcionários, apenas um disse que o diretor devia se envolver apenas na questão administrativa, deixando a questão pedagógica a cargo dos professores e coordenadores.

Assim, Lück (2011, p. 97) diz que a importância do gestor é possível porque “os gestores escolares adotam ações voltadas para a difusão contínua e disseminação das informações”.

O que se pode analisar disso, então, é que entre os estudantes, a maioria tem consciência da atuação do gestor frente ao PPP da escola. Entre professores essa certeza é de 100%. Entre funcionários, 80% disseram que o gestor é quem deve chamar para a discussão quando o assunto é a criação/modificação do Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino.

Neste sentido, o PPP, (DISTRITO FEDERAL, 2012, p. 114), diz que: “o a participação de todos os segmentos da comunidade escolar reforça a ideia de que a gestão democrática está para além da eleição de diretor ou da equipe de gestão”.

Quando perguntados sobre a destinação das verbas da escola, vinte estudantes (66,6%) disseram que elas estão sendo bem gastas, sete (23,3%) responderam que não, que deveriam ser gastas com mais atividades fora da escola, como passeios a museus, participação em feiras nacionais de ciências, por exemplo. Apenas três, 10%, disseram não saber informar sobre o assunto. Já entre os cinco professores quatro, 80%, responderam que sim, o dinheiro está sendo bem aplicado e apenas um, 20%, respondeu que não, que parte dessa verba poderia ser usada na aquisição de livros mais técnicos para atender a demanda de algumas disciplinas ministradas no curso técnico oferecido na escola. Entre os funcionários 60% responderam que a verba está bem empregada e 40% disseram não saber informar.

Mais uma vez ponto positivo na administração das verbas da escola por parte do diretor. A maioria, em seus segmentos, reconheceu que os gastos estão sendo efetuados nas demandas essenciais da escola.

Com relação à eficiência dos laboratórios de informática, vinte estudantes, ou seja, em torno de 66% acharam que os laboratórios poderiam estar equipados com mais computadores, com equipamentos mais modernos e que atendessem, de forma mais rápida, às pesquisas dos estudantes. O restante deles, 34%, disse estar satisfeito com os laboratórios de informática. Não se teve nenhuma resposta ‘não’ ou ‘em parte’ para este quesito. Nisto, entre os estudantes, sentiu-se o anseio pela modernidade em função até do que eles buscam no universo virtual. Os professores disseram que os laboratórios atendem às exigências dos interesses dos estudantes porque dão suporte às disciplinas e complementam os estudos da sala de aula. Esta satisfação também foi sentida pelos funcionários que disseram que apesar de não se envolverem muito com os laboratórios, acham que eles desempenham o papel de atender as necessidades da escola.

Bardin (1977) diz que a análise é a ampliação dos resultados obtidos. Assim, se contribui para o aperfeiçoamento técnico do que se apurou quando se embasa tais resultados ao pensamento.

Em relação à pesquisa sobre o almoço servido na escola, por se tratar de instituição integral, dezesseis estudantes, disseram que gostam do que a escola serve. Dez disseram que a comida deveria ser melhor e apenas quatro disseram que

ela poderia ser mais saudável. Já entre os professores, 80% disseram não almoçar na escola, mas acreditam que a comida deve ser boa. Apenas um professor almoça na escola e gosta do que é servido. Entre os funcionários, todos acharam a comida boa e gostam do que é servido, quando almoçam na escola.

O que se pôde perceber, então, com o resultado obtido é que a comida da escola atende, para a maioria dos entrevistados, aquilo que eles esperam de uma refeição: que seja nutritiva e saudável.

Com referência às reprovações que ocorrem na escola, especialmente nos primeiros anos, 23 estudantes disseram acreditar que o diretor poderia incentivá-los mais, convidando os professores para atenderem em um horário especial, formando grupos de estudos com as turmas mais avançadas para que houvesse uma interação entre eles. Acreditam que este incentivo cabe ao gestor, porque quanto menos reprovações, melhor para a imagem da escola. Cinco responderam que o diretor não deveria se intrometer no trabalho do professor e apenas dois não souberam opinar. Entre professores e funcionários todos acharam que a reprovação também deve ser preocupação do diretor. Isso não poderia ser responsabilização só dos professores.

Em relação ao encaminhamento dos estudantes para estágio, 23 estudantes disseram que o gestor escolar deve buscar parcerias para com empresas para ampliar as oportunidades de estágio. Acreditam que esse intercâmbio escola/empresa é fundamental para o crescimento da escola e que o gestor como líder deve tomar à frente desse caminho. Os professores consideram o gestor o profissional adequado para isso. Os funcionários também comungam desse pensamento.

Segundo Lück (2012, p.58) a liderança “constitui uma atuação exercida visando influenciar o desempenho para a inovação, a criatividade, a transformação, o desenvolvimento”.

No tocante ao sucesso dos estudantes em aprovações em vestibulares, especialmente, na UnB, apenas no segmento dos estudantes, verificou-se que 6% acreditam que o diretor não tem importância ou não é relevante para a aprovação dos estudantes. As outras categorias professores e funcionários veem a importância do diretor dentro da escola e reconhecem que ele também tem participação no sucesso dos estudantes, destacando-se na busca de incentivos para o sucesso de todos.

Importante ressaltar que este reconhecimento, por parte dos segmentos da escola, fortalece a atuação do diretor e corrobora para que o compromisso de responsabilidade seja a cada dia reforçado com exemplos de incentivo, participação frente a todos os setores da instituição escolar. Mas é bom lembrar, entretanto, que segundo Morin (2003, p.19) “Todas as percepções são ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais, com base em estímulos e sinais captados pelos sentidos”.

Com referência aos aspectos de atuação do gestor, frente ao pedagógico e administrativo, 80%, ou seja, 24 estudantes responderam que não deve haver privilégio de uma ou outra área. O gestor deve estar comprometido igualmente com todos os segmentos. Cinco estudantes, ou seja, 16,6% acreditam que o envolvimento do gestor deva privilegiar o administrativo e apenas um estudante, 3,4% achou que o diretor deveria privilegiar o pedagógico. Entre os professores houve unanimidade em que administrativo e pedagógico devem andar juntos, sem privilégios de um ou outro segmento. Para os funcionários 80% também acharam que os dois segmentos são importantes e que o gestor deve se preocupar com os dois igualmente. 20%, ou seja, um funcionário achou que deveria ser dada uma importância maior ao administrativo.

Percebe-se assim que os grupos pesquisados estão conscientes de que o gestor tem de estar à frente de ambos os segmentos, pois o fracasso ou sucesso desses setores está diretamente ligado à atenção que o diretor a eles dispensa na sua gestão.

Por fim, apenas no segmento dos estudantes, três deles, 10%, acharam que o diretor em nada interfere na questão dos Projetos Políticos Pedagógicos da escola. O restante, 27, 90%, disseram ser fundamental essa atuação do gestor na discussão dos projetos da escola. Não se obteve, neste segmento, nenhuma resposta da não interferência do gestor neste quesito. Para professores e funcionários, todos reconheceram que sem o diretor, sem essa participação da direção, a discussão dos Projetos Políticos Pedagógicos não teria a mesma relevância. Reconheceram que o gestor é muito importante, como líder na questão de fazer acontecer as modificações dentro do espaço escolar.

Com altos índices de aprovação como, estes verificados na instituição de ensino pesquisada, o papel do gestor na consolidação do conhecimento é de sempre promover este canal de relacionamento com os diferentes segmentos da

comunidade escolar. Aprimorar a qualidade da educação que é oferecida pela escola também é responsabilidade do gestor. Estar atento a estas questões que, de certa forma, interferem no aprendizado, influenciam nos índices de aprovação são fatos do cotidiano da boa gestão escolar.

O diretor é considerado, juntamente com os professores, o elemento principal na reinvenção da escola. O trabalho que ele executa é cheio de desafios quando se sabe que trabalhar com o conhecimento é moldar mentes para que se construa uma sociedade mais justa de forma que dê aos indivíduos a oportunidade de melhores condições de vida. A comunidade escolar da instituição pesquisada é privilegiada no sentido de ter à frente um profissional atuante e dedicado, em detrimento de outras que nem sequer têm o mínimo para compartilhar o conhecimento com o estudante.

A escola como patrimônio social precisa estar bem cuidada. Os dados mostraram que quando se tem zelo por ela, o espaço de convivência é fortalecido através da qualidade do serviço que é oferecido através dela. Lück (2011) diz que isto são condições para que a escola cumpra com seus objetivos. Ela, pois, é o espaço concreto que possibilita mudanças para a transformação social. Embora se viva em sociedade capitalista, é possível ascender socialmente através da participação dos sujeitos comprometidos com a qualidade da educação.

Verificou ainda, com os dados colhidos, que o diretor é um dos sujeitos do ensino-aprendizagem, que trabalha para que haja a dimensão de um processo que promova a formação da cidadania. O envolvimento e o compromisso dele para a democratização da aprendizagem favorecem o bem-estar da comunidade escolar. Nesse sentido, o que serve de lição social é que há sempre alguém trabalhando para moldar os valores do mundo. No campo educacional, o gestor, quando faz um trabalho voltado para a inclusão de transformações sociais, é visto pela sociedade como alguém que desencadeou políticas na condução da democratização da escola e de seus fins.

A análise a que se chegou é que o gestor, na figura de administrador, é visto pelas categorias consultadas, não somente como o chefe de todos. Não é visto apenas como aquele que dá ordem, faz cumprir o que está determinado para o andamento da escola, pune estudantes, entre outros, Ele é apontado como o elemento principal dentro da composição da estrutura escolar. Sem ele, como apurado, muitas ações emperrariam sem um comando firme para impulsioná-las a acontecer dentro da escola.

Assim, Gil (1999, p.52) diz que “a escolha do problema de pesquisa sempre implica algum tipo de comprometimento” e que “a observação do fato constitui o procedimento fundamental na construção de hipótese (p. 61)”. É possível afirmar, então, que o sucesso da escola, em qualquer que seja o segmento, passa pelas ações colocadas em prática pelo gestor. O Papel dele é de uma liderança para construir coletivamente o desenvolvimento da instituição escolar e promover, especialmente, entre os estudantes, a ascensão social pelo que a escola oferece a eles em termos de oportunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a pesquisa tinha por fundamento analisar as possíveis contribuições do gestor para o fortalecimento da instituição escolar, com os dados colhidos na escola, apurou-se que as ações implantadas por ele na instituição de ensino corroboram para democratizar o conhecimento e implicam no sucesso e aprendizado dos estudantes.

Lück (2012) afirma que a liderança se concentra no fato de o gestor compreender a importância do trabalho realizado e interagir com os anseios da comunidade escolar. Assim, a maior legado que o gestor pode deixar é fortalecer o ensino, consolidar a liderança e atuar como articulador da democratização de aprendizagens, proporcionando oportunidades para que o conhecimento se dê no sentido de contribuir para a formação cidadã.

Verificou-se também com a pesquisa que quando a gestão se pauta nos princípios democráticos, quando procura se informar sobre a promoção da cidadania, acaba trazendo à escola a abertura para o conhecimento. Percebeu-se ainda que fundamentado na relevância do Processo Político Pedagógico, a democratização do conhecimento se constrói na abertura para a acessibilidade das pessoas à instituição escolar e se traduz em um papel importante que este profissional exerce enquanto facilitador do processo de construção da cidadania.

Na escola pesquisada, uma das ações postas em prática pelo gestor, foi a ampliação dos laboratórios de informática para que os alunos se envolvam no aprofundar dos conhecimentos. Como se trata de uma unidade escolar que oferece um curso de ensino médio voltado à profissionalização técnica em informática, os equipamentos que a escola dispunha, para a oferta da profissionalização dos estudantes, não eram suficientes para atender a gama de estudantes com sede de aprendizagem neste campo do conhecimento.

Nos quesitos avaliados para a verificação do reconhecimento do trabalho do gestor, a maneira como ele executa atividades proposta no PPP, o destino que dá às verbas que a escola recebe, a questão do almoço servido na escola, preocupação com reprovações, encaminhamento de alunos para estágio, atuação frente ao administrativo e pedagógico da escola, sucesso de alunos na UnB, o gestor teve, por parte dos segmentos pesquisados, um índice de aprovação

considerado muito bom. Isso consolida a Gestão Democrática e dá suporte para ele conduzir mecanismos para a democratização do conhecimento.

Como espaço de convivência social, a escola tem o dever de minimizar as diferenças. O gestor como líder das ações pedagógicas, é o encarregado principal de implantar políticas para a integração entre os segmentos que compõem a organização da instituição escolar. Essa importância foi comprovada quando se pesquisou o papel do gestor dentro da escola. Os resultados obtidos confirmam o que na prática já se sabia. O olhar atencioso para as necessidades por que passa a escola, a contribuição para o andamento do Projeto Político Pedagógico, o comprometimento com a qualidade da educação, o esforço em suprir deficiências na área de informática, estar atento às instâncias que lidam com a organização de documentos, verificação da qualidade do almoço servido aos estudantes, por se tratar de escola integral, são ações de quem planeja o desenvolvimento da educação e se preocupa com a ascensão social dos estudantes.

A educação se consolida como um direito quando surge o empenho para o desenvolvimento de uma formação completa no sentido de trazer resultados efetivos para aqueles que se beneficiam da educação. Para isso os professores são de vital importância nessa transformação. O gestor contribui com a visão de líder no sentido de fazer cumprir as determinações para que a qualidade do ensino possa dar o suporte de uma formação de qualidade.

Neste sentido, Libâneo (1984, p. 12) diz que:

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo para responder, ao mesmo tempo, às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança de sociedade. Para tanto, é imperioso buscar uma pedagogia e uma didática que, partindo da compreensão da educação prática social histórica ajudem os professores no trabalho docente com as camadas populares.

Desta forma, uma vez responsável por gerir os destinos da instituição de ensino, o dirigente deve aproximar a escola da comunidade. Deve buscar meios de garantir uma excelência do ensino para que ela se torne referência da mudança social.

Dentro do projeto de expansão e democratização do ensino, o gestor deve buscar parcerias não só com os professores para que a unidade do trabalho contribua com bons resultados como também se aliar a outros órgãos públicos que possam ver na escola a fonte de criação de oportunidade de desenvolvimento social e econômico. Deve, ainda, junto aos órgãos competentes angariar recursos para transformar o ambiente escolar em oportunidades de desenvolvimento social. Fazendo isto e agindo sempre em prol do bem comum, o gestor será lembrado como o profissional engajado com a ampliação de possibilidades de mudanças na vida dos estudantes. Assim, o gestor terá cumprido e bem o seu papel administrativo.

Uma escola que caminha junto com a comunidade escolar traz para dentro de si um apoio para o alavancar de suas metas educacionais. Quando o gestor está ciente de que deve trazer os pais para dentro da escola, ele conduzirá a instituição de ensino de forma mais tranquila porque a comunidade ver naquele espaço social a única possibilidade de os filhos construírem um futuro diferente do que os pais tiveram. Pensar essas questões sociais, aparelhar a escola com bons materiais didáticos, boa estrutura física, bons profissionais, estar atento ao que é ensinado dentro da escola, oferecer possibilidades de acesso ao conhecimento por meio de um bom laboratório de informática é construir perspectivas para a democratização do conhecimento tendo à frente um gestor comprometido com a qualidade da educação. Até porque estes foram alguns dos pontos vislumbrados pelos estudantes que contribuíram para a colheita de dados sobre a importância do gestor escolar.

REFERÊNCIAS:

ABRAMOVAY, Mirian. (Coord.). **Escolas Inovadoras**. Brasília, UNESCO/MEC, 2004.

ALMEIDA, Fernando José de. (**Quem assume o fracasso escolar?**). Disponível em <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/papel-gestor-escola>> Acesso em 15/12/2013

_____, **Liderança, Gestão e Tecnologias**, São Paulo, PUC, 2006.

ARANHA, Maria Lúcia Arruda. **Ética e cidadania na sala de aula**. 2ª edição, São Paulo, Moderna, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977. Disponível em <http://pt.slideshare.net/> Acesso em 01/08/2014

BRASIL. **Documento final do MEC**, Brasília, 2008. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 29/07/2014.

_____. **Educação para todos; caminhos para a mudança**. MEC. Brasília, 1985. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 29/07/2014.

_____. **Módulo dois - Convivência Democrática - do Ministério da Educação e Cultura** – MEC. Brasília, 2007. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 29/07/2014.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – MEC, Brasília, 1996. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 28/07/2014.

_____. **ORIENTAÇÕES CURRICULARES PARA O ENSINO MÉDIO**, MEC. Brasília, 2012. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 29/07/2014.

_____. **Programa de Educação Inclusiva** – MEC. Brasília, 2004. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 29/07/2014.

CERQUEIRA, Mariana Costa. (**Gestor escolar: Seu papel frente às novas demandas por formação e qualificação**) Disponível em < <http://www.portaleducacao.com.br>> Acesso em 31/07/2014.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Escolar: uma nova visão**. Porto Alegre. Artimed, 2007.

Comunidade Educativa CEDAC - **O que revela o espaço escolar?** Moderna, São Paulo, 2013.

Constituição Federal 1988, 35ª Edição, Brasília, 2012. Disponível em <http://bd.camara.gov.br>. Acesso em 29/07/2014.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 2ª Edição, Editores Associados, Campinas, 1997.

_____. **Pesquisa qualitativa – Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo**, Revista latino-americana.enfermagem,Ribeirão Preto, vol.6 nº 2. Abril 1998. Disponível em <http://pt.slideshare.net/>. Acesso em 31/07/2014.

DISTRITO FEDERAL. **Currículo em Movimento da Educação Básica**. Brasília, SEDF, 2014. Disponível em <http://www.se.df.gov.br> Acesso 30/07/2014.

_____. **Diretrizes Pedagógicas da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, Brasília, 2009-2013**.

_____. **LEI Nº 4.751, DE SETE DE FEVEREIRO DE 2012**. Disponível em <<http://www.se.df.gov.br>> Acesso em 11/12/2013

_____. **Orientação Pedagógica. Projeto Político Pedagógico e Coordenação Pedagógica nas Escolas** 2014. Brasília: SEDF, 2014. Disponível em: <http://www.se.df.gov.br> Acesso 28/07/2014.

_____. **PORTARIA Nº 254 DE 01 DE OUTUBRO DE 2013**. Brasília: SEDF, 2014. Disponível em: <http://www.se.df.gov.br> Acesso 28/07/2014.

_____. **Projeto político Pedagógico Professor Carlos Mota, 2012**. Disponível em < <http://www.sinprodf.org.br>> Acesso 11/12/2013.

DOURADO, Luís Fernando. **(A Gestão da Educação Escolar)** – Brasília, Ministério da Educação, 2006. Disponível em <<http://www.portal.mec.gov.br>> Acesso em 11/12/2013.

_____. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf> Acesso em 11/12/2013.

DRECHSEL, Denise. **Os desafios da gestão escolar.** Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br> Acesso em 29/07/2014.

FREIRE, Wendel. (org.) **Tecnologia e Educação - As mídias na prática docente,** 2ª Edição, Rio de Janeiro, Wak, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** 5ª Edição, São Paulo, Ática, 1994.

_____. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA, 2001.**

Disponível em < <http://projetos-pedagogicos-naescola.inforum.insite.com.br>>

Acesso em 29/07/2014.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão Democrática.** Rio de Janeiro, Wak, 2010

_____. **Autonomia da escola: princípios e propostas;** 3ª ed.; São Paulo; Cortez; 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em <http://www.4shared.com/> Acesso em 01/08/2014.

HEIDRICH, Gustavo. **A Escola da Família.** Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/> Acesso em 29/07/2014

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública.** 7ª Edição, São Paulo Edições Loyola, 1984.

LÜCK, Heloísa. (**A dimensão participativa da gestão escolar, 2006**). Disponível em <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espacovirtual>> Acesso 10/12/2013.

_____. **A Gestão participativa na escola** vol. III 10ª Edição, São Paulo, Vozes, 2011.

_____. **Liderança em Gestão Escolar** vol.IV. 8ª Edição, São Paulo, Vozes, 2012.

MENEZES, Luís Carlos. (**Escola e família como parceiras**) *Gestão Escolar/ Nova Escola.* Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar>> acesso em 11/12/2013.

_____. (**Tecnologia na Educação: quanto e como utilizar**) *Gestão Escolar/ Nova Escola.* Disponível em < Gestão Escolar/ Nova Escola.> Acesso em 31/07/2014.

MILLS, Charles Wright. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

MORAN, José Manuel. (**Gestão inovadora da escola com tecnologias**) Disponível em <http://scholar.google.com.br/> Acesso em 31/07/2014.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8ª Edição, São Paulo, Cortez; Brasília-DF, UNESCO, 2003.

_____. **A Educação que desejamos – novos desafios e como chegar lá**. 2ª Edição, Campinas-SP, Papyrus, 2007. Disponível em <http://scholar.google.com.br/> Acesso em 31/07/2014.

PARO, Vitor Henrique. (**A gestão da educação frente às exigências de qualidade e produtividade da escola pública 1998**). Disponível em < <http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br>> Acesso 21/12/2013.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** 9ª Edição, José Olympio, Rio de Janeiro, 1988.

POLATO, Amanda. (**5 mitos da relação família e escola**.) Disponível em <http://educarparacrescer.abril.com.br/> Acesso em 29/07/2014.

Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – **PROGESTÃO, Módulo I – CONSED** – Brasília 2001.

ORTIZ, Cisele. (**Os pais são aliados**) *Educar para crescer*. Disponível em < <http://educarparacrescer.abril.com.br/gestoescolar>> Acesso em 12/12/2013.

SILVA, Marco. (**A internet na escola**) Disponível em < <http://portal.mec.gov.br>> Acesso 21/12/2013.

TEIXEIRA, Anísio. (**Que é administração escolar?**) *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. v. 36, n.84, 1961. P.84. Disponível em <<http://www.geocities.ws/angesou/anisio.pdf>> Acesso 17/12/2013.

VEIGA, Ana Passos Alencastro. **Escola, Espaço do Projeto Político Pedagógico**. 13ª Edição, Campinas-SP, Papyrus, 2008 Disponível em http://scholar.google.com.br Acesso em 31/07/2014.

APÊNDICE A

Perguntas dirigidas aos colaboradores para o levantamento dos dados da pesquisa:

01 – Você acha que diretor da sua escola tem desenvolvido um bom trabalho à frente dos destinos da escola?

A) () Sim B) () Não C) () Mais ou menos.

02 – Qual a importância do diretor em pôr em prática o Processo Político Pedagógico da escola?

A) () Faz toda a diferença B) () Não faz nenhuma diferença C) () Deve cuidar apenas da questão administrativa.

03 – O diretor tem feito bom uso das verbas destinadas à escola?

A) () Sim B) () Não C) () Não sei.

04 – Como a escola tem por finalidade oferecer ensino voltado à profissionalização em informática, você acha que os laboratórios de informática atendem as exigências do curso?

A) () Sim B) () Não C) () Em parte. D) () Deveriam ser mais equipados e mais modernos.

05 – Com relação ao almoço oferecido na escola, você está satisfeito com o que servido? Se não, como o diretor poderia melhorar este quesito, sem necessariamente aumentar gastos?

A) () Sim, gosto muito B) () Não, a comida poderia ser melhor C) () O diretor deveria se preocupar com uma comida mais saudável, com mais salada, por exemplo.

06 – Que medidas o diretor deve tomar para reduzir o número de reprovações, principalmente nos primeiros anos do Ensino Médio?

A) () Incentivar grupos de estudos entre os alunos B) () Não deve se preocupar com o trabalho do professor em sala de aula C) () Não sei.

07 – Qual o papel do gestor no encaminhamento dos alunos para o estágio exigido pelo curso de formação?

A) () Deve buscar parcerias com empresas B) () Deve deixar isso a cargo do professor da disciplina C) () Deve deixar isso a cargo da coordenação técnica.

08 – Qual a participação do diretor no sucesso dos estudantes com relação às aprovações na UnB?

A) () Especial, porque oferece palestras com profissionais para motivar os estudantes para o ensino superior B) () Pouca importância, passar na UnB é mérito do estudante e do professor C) () O diretor não tem participação nenhuma.

09 – Em que aspectos você acha que o diretor poderia ser mais atuante?

A) () Pedagógico B) () Administrativo C) () Não deve haver diferença de atuação entre pedagógico e administrativo.

10 – Que importância tem o gestor para o desenvolvimento dos Projetos Políticos Pedagógicos da escola?

A) () Muito importante B) () Pouco importante C) () Em nada interfere.