**O PAPEL DO PEDAGOGO NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Neudiran Gonçalves Nunes de Méllo

**RESUMO**

O processo de gestão escolar tem como papel principal descentralizar o desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. A crescente autonomia escolar é o resultado de tal gerenciamento mediante o compromisso e o envolvimento dos atores participantes da construção democrática. A gestão participativa, as relações interpessoais, o desempenho e a autoavaliação são indicadores que precisam ser trabalhados no processo de gestão. É o pedagogo quem procura opções específicas para se encaixar na situação escolar, para trabalhar os métodos e as técnicas de ensino, que precisam ser harmônicas com a realidade temporal e local sendo que, para cada contexto existe um procedimento e uma linguagem própria, pois sozinho o profissional não conseguirá alcançar seus objetivos. “O Papel do Pedagogo na Efetivação da Gestão Democrática” tem como finalidades compreender e aplicar conceitos teóricos em situações educacionais voltadas ao papel do pedagogo no espaço escolar; entender o papel da mediação nas relações interpessoais e atuação com os profissionais da escola e analisar a relevância da Gestão Democrática na realidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Construção Democrática. Pedagogo. Métodos. Técnicas.

# 1 INTRODUÇÃO

No dia a dia escolar, as dificuldades escolares estão sempre presentes, solicitando um pedagogo que possa atuar com discernimento e bom senso. Dentre seus compromissos está: o estabelecimento de horários, a formulação e a reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP), o Plano de Ação, o calendário, organizar horários, escolher material didático, usar metodologias de ensino, entre outras.

Se o pedagogo irá agir na investigação de melhores práticas pedagógicas, deve estar atento, atualizado nos contextos sociais, uma visão globalizada, holística faz parte do universo pedagógico (NEGRI-SAKATA, 2013, p. 18).

Este artigo, cujo tema é “O Papel do Pedagogo na Efetivação da Gestão Democrática” tem como finalidades compreender e aplicar conceitos teóricos em situações educacionais voltadas ao papel do pedagogo no espaço escolar; entender o papel da mediação nas relações interpessoais e atuação com os profissionais da escola e analisar a relevância da Gestão Democrática na realidade escolar.

No entanto, sabe-se que o trabalho pedagógico no dia a dia da escola pública é organizado por meio da construção do PPP, com a implementação do trabalho pedagógico na coletividade dos profissionais escolares, com a formação continuada coletiva do profissional escolar e com as relações escola e comunidade.

A ação do pedagogo deve conter princípios da gestão democrática e participativa e tem como referência a ética profissional, a autonomia escolar, a ação investigativa, a formação continuada e a escola como espaço educativo.

O pedagogo é responsável pela análise, reflexão e pesquisa dos meios de adequação às melhores metodologias e técnicas de ensino específicos para o contexto escolar, pressupondo-se atingir uma educação de qualidade, devendo ser sempre atento, aberto para ouvir e entender as mais variadas opiniões que possa encontrar acerca das questões educativas. Desse modo, para se construir o PPP é necessário que haja a participação de todos os educadores, funcionários, estudantes e pais para assegurar que o resultado seja harmônico dom os desejos da sociedade.

Portanto, a gestão democrática demanda autonomia e conhecimento do campo escolar, tanto dos educandos, dos educadores e demais profissionais do estabelecimento de ensino, como do meio social em que vivem. Saber escutar os problemas, decodificar a situação e atuar conforme o bem estar de todos, sem que se prenda a pormenores que possam beneficiar somente alguns indivíduos envolvidos.

# DESENVOLVIMENTO

É sabido que o processo de gestão escolar tem como papel principal descentralizar o desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. A crescente autonomia escolar é o resultado de tal gerenciamento mediante o compromisso e o envolvimento dos atores participantes da construção democrática. A gestão participativa, as relações interpessoais, o desempenho e a autoavaliação são indicadores que precisam ser trabalhados no processo de gestão. De acordo com Boschetti; Mota; Abreu (2016, p. 104):

A tendência da educação atual no Brasil tem na gestão escolar um de seus principais pilares de transformação, porém, toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo.

Neste contexto, vale ressaltar que a escola é uma instituição que forma cidadãos capazes de exercer seu papel social, contando com a gestão democrática como um recurso para se adequar à realidade social para um melhor atendimento dos resultados educacionais. Para tanto, precisa formar sua identidade, alcançada pela participação da coletividade em que cada componente da comunidade escolar deixa um pouco de si e forma sua própria identidade.

É o pedagogo quem procura opções específicas para se encaixar na situação escolar, para trabalhar os métodos e as técnicas de ensino, que precisam ser harmônicas com a realidade temporal e local sendo que, para cada contexto existe um procedimento e uma linguagem própria, pois sozinho o profissional não conseguirá alcançar seus objetivos.

A tendência democrática de autogestão surgiu antes da promulgação da LDB (Lei de Diretrizes e Bases) buscando alterações necessárias mediante uma nova conjuntura em meio às mudanças globais. Por isso, a escola pública deve ter, como ponto de partida, o princípio democrático para viabilizar ao gestor formar as suas ações democráticas e coletivas. E, nesse sentido Gadotti (1998, p. 17 Apud BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016, p. 105) afirma que:

Em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade.

Essa concepção sobre gestão democrática que Gadotti defende traz a pressuposição da historicidade onde a escola pública é constituída e delineada por quem acredita no potencial do ser humano, independente de mecanismos influenciadores, até mesmo aqueles amparados pela lei.

Entretanto, os professores atuais têm um novo desafio e não é somente saber do processo histórico da educação, porém ter habilidades e competências para avaliar as enfermidades sociais e agir como sujeito histórico, onde a sala de aula é constituída de um ambiente interativo de diálogos e de debates em benefício da formação, pois como sujeitos do processo, tanto professor como educandos agirão e desempenharão de forma diferenciada para construir e buscar o conhecimento incessantemente.

De forma tradicional, as pesquisas acerca da atuação do gestor escolar atêm-se a uma definição de administração divergente da concepção ampla, pois se restringe à ação administrativa dos gestores somente às atividades-meios, dicotomizando as atividades da escola em pedagógicas e administrativas. Segundo Paro (2010, p. 766):

Embora sirva ao propósito de tornar clara a distinção entre atividade pedagógica propriamente dita e as atividades que a esta servem de pressuposto e sustentação, tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas – como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade –, encobrindo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação.

Sendo assim, é muito importante a ação administrativa em sentido mais amplo, pois ela é a mediadora que possibilita a realização do trabalho da melhor maneira possível. Isso quer dizer que a mediação é a procura de finalidades permeia toda a ação do homem enquanto trabalho individual ou coletivo.

A prática administrativa do gestor escolar é justificada por um estudo. Primeiro pela necessidade de estudar os modos como o gestor colabora para uma competência administrativa maior na escola fundamental. mas, isso é relevante! Pois, a escola brasileira não consegue atingir os objetivos mínimos propostos.

Sabe-se, publicamente, que as escolas fundamentais brasileiras não passam para a maior parte de seus freqüentadores ao menos os mínimos saberes e informações, elementos das avaliações externas realizadas pelos sistemas de ensino. Para Bortolini (2013, p. 06):

A escola, antes vista como uma organização racional e planificada (cumpridora apenas de objetivos burocráticos), passa a ser considerada uma organização social, cultural e humana, na qual podem ser tomadas importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas. Cada personagem presente no seu interior – comunidade familiar, professores, alunos, gestores, dentre outros – tem importância fundamental, pois todos fazem o cotidiano escolar acontecer.

Assim, para o rompimento das relações autoritárias de poder, rigorosas e burocratizantes que existiram por muitos anos na escola, o trabalho grupal torna-se qualidade sinequa non para construir e reconstruir o cotidiano escolar. O trabalho em grupo é a melhor forma de atualizar e refletir acerca da ação educativa dos profissionais. O trabalho coletivo não significa, essencialmente, todos realizarem um trabalho junto todo o tempo. Dependendo das finalidades em comum, podem-se dividir as responsabilidades e realizar atividades com os subgrupos ou até de forma individual, desde que se possa garantir a permuta invariável de subsídios e o prosseguimento do trabalho em direção aos objetivos instituídos de comum combinação. Conforme Bortolini (2013, p. 07):

O diretor da escola, como um líder, é peça fundamental no processo de trabalho coletivo, pois caberá a ele promover o clima de fraternidade, de respeito, de diálogo e de responsabilidade entre os educadores e, este mesmo clima, deverá ser extensivo aos alunos. Estabelecer o permanente diálogo entre a direção e todos os segmentos da escola é fundamental, pois neles repousa a possibilidade de viabilizar um ensino de qualidade. O diretor da escola é também um educador, portanto cabe a ele a ação de garantir a execução da função educativa que é a razão primordial da escola. Sendo assim, a direção procura dar subsídios educacionais para que se dê e se permita a formação de alunos como sujeitos críticos e participativos em nossa sociedade, pois a finalidade da escola é a busca de uma educação de qualidade, assegurando os objetivos que compõem o Projeto Político Pedagógico da mesma, com o desenvolvendo de uma política que visa formar cidadãos preparados para a vida.

Levando em conta os princípios da gestão democrática, almeja-se que o Administrador aja de maneira eficaz, assegurando o acesso e a estabilidade dos estudantes numa educação básica de qualidade. Para isso, o trabalho em grupo com a inclusão de toda a equipe torna-se essencial para que se construam estratégias ativas que possam favorecer o desempenho coletivo, de modo que se diagnostique o estado do estabelecimento, sugerindo orientações para que se melhore o processo de ensino-aprendizagem, tornando ótimas as atividades administrativas e, principalmente, acompanhando e supervisionando tal processo.

Isso significa dizer que o ato de planejar é parte histórica do ser humano, pois o anseio de transformar sonhos numa realidade prática é uma inquietação acentuada de todo indivíduo. No dia-a-dia, sempre se enfrentam circunstâncias que precisam de idealização, mas nem sempre as atividades diárias são esquematizadas em fases reais da ação, já que dizem respeito ao contexto da rotina de cada um. Contudo, para realizar atividades que não estão introduzidas no cotidiano, os processos racionais são usados para conseguir o que é desejado por todos.

Ao se construir os projetos das escolas são planejados o que se tem a intenção de fazer, de realizar. Todos se lançam adiante, fundamentando-se no que se tem, buscando o possível. É prever um futuro diverso do presente. Para Gadotti (1994, p. 579 Apud VEIGA, 1998, p. 01):

Todo projeto supõe *rupturas* com o presente *e promessas* para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Dessa forma, o PPP vai muito além de um simples ajuntamento de planos de ensino e de atividades variadas. Pois, o projeto não é algo construído simplesmente e depois guardado ou conduzido às autoridades educativas como uma prova da realização de serviços burocráticos. Ele é estabelecido e vivenciado em todos os momentos e pelos envolvidos no processo educacional da instituição escolar.

O PPP, quando se constitui em processo democrático de decisões, preocupa-se com a instauração do modo de organização do trabalho pedagógico que possa superar os tumultos, procurando acabar com as relações de competição, corporativas e de autoridades, desfazendo a rotina da gerência impessoal e racionalizada burocrática que permeia as relações dentro do ambiente escolar, atenuando os resultados fragmentários da divisão do trabalho que robustece as querelas e hierarquiza os domínios de resolução. De acordo com Veiga (1998, p. 02):

Desse modo, o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

A fundamental possibilidade de constituição do PPP passa pela atinente autonomia escolar, de sua aptidão para esquematizar sua própria identidade. Isto quer dizer: resgatar o ambiente escolar como um lugar público, espaço de debate, do diálogo, instituído na reflexão grupal. Assim sendo, é necessário compreender que o PPP da escola oferecerá recomendações imprescindíveis para a organização do trabalho pedagógico, incluindo o trabalho do educador na dinâmica dentro da sala de aula, enfatizado antes.

Então, para que se construa o PPP e para que isso seja possível não é preciso persuadir os educadores, toda a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, mas proporcionar condições que possam lhes permitir aprender a refletir e a desempenhar o fazer pedagógico de maneira lógica.

O ponto que mais interessa para reforçar esse estudo é que a escola não possui mais probabilidade de ser administrada de cima para baixo e na ótica do poder centralizador que dita regras e desempenha o domínio técnico burocrático. A escola luta pela descentralização para buscar sua autonomia e qualidade.

Sendo assim, para auxiliar a pedagoga Rosa com a situação-problema apresentada para esta produção, é preciso que se faça um plano de ação visando a integração dos professores e da equipe gestora, para incentivar a participação de todos na tomada de decisão, exposto a seguir:

|  |
| --- |
| Tema: Gestão Democrática e PPP |
| Objetivo: Refletir sobre a construção de uma parceria baseada na cooperação. |
| Atividades a serem desenvolvidas com os professores:  - Reunião com os profissionais e toda a equipe que forma a escola para estudo e análise das atividades a serem realizadas no ambiente escolar e das tomadas de decisão;  - Diálogo entre a comunidade escolar, gestor e pedagogo para encontrar as soluções que são necessárias à escola;  - Conscientização do gestor e dos docentes sobre a responsabilidade de cada um na elaboração do PPP e os objetivos a serem alcançados. |

**3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O pedagogo é o profissional que age em diversas instâncias da prática educacional, seja de forma direta ou indireta vinculadas à organização e aos processos aquisitivos de conhecimentos e formas de ação, baseado em finalidades formativas do ser humano determinados em grupo no Projeto Político-Pedagógico, e que passa a ser entendido como intermediário e o articulador deste projeto dentro da escola, que se concretiza, especialmente por meio do Plano de Trabalho Docente e do trabalho real do educador em sala de aula.

É preciso que se defina claramente a especificidade do trabalho, assinalando a competência dos papéis, de modo que cada membro do grupo tenha compromisso, assuma coerentemente e responsabilidade seus atos, conectando-as ao resultado do processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, a presença do pedagogo é essencial, pois ele norteará as ações que necessitarão ter como ponto de partida o PPP da escola.

Não basta somente dar característica ao papel do pedagogo. É necessário que se redimensione esse profissional dentro do ambiente escolar, de modo que seu trabalho seja de fato voltado à aquisição de melhores resultados no ensino- aprendizagem que ocorre entre o professor e o aluno dentro da sala de aula.

Para tanto, é necessário que se crie condições que possam dar possibilidades ao pedagogo para colocar em prática seu referencial teórico, restringindo o seu ambiente de trabalho ao número e peculiaridades das turmas que serão atendidas, levando em consideração o ideal e o não o real.

É importante que se organize a escola e que tenha a participação da comunidade nos interesses decisórios e que está legitimamente regulamentado no Brasil. Entretanto, no que diz respeito à prática, tropeça em condicionantes materiais e não materiais para que ocorra.

Tais condicionantes são produzidos no meio social capitalista que possui no egocentrismo, na isenção social, na expectativa de alteração de direitos em serviços, a expressão de suas peculiaridades. Nessa situação, conferir a um profissional o encargo de causar a participação comunitária é bastante pretensioso, tendo em vista as condições para que a classe trabalhadora possa participar da organização escolar.

Portanto, o Plano de Trabalho Docente antecipa a atuação do educador, estabelecendo o processo ensino-aprendizagem. É nele que se pensa o que vai ser feito, como será feito, quando será feito, com que será feito e para quem será feito, e é função do pedagogo articular a teoria e a metodologia, dentro das condições reais de ensino e aprendizagem, já que, como é responsável pela organização do trabalho pedagógico escolar como um todo, deve ter conhecimento das probabilidades e das afinidades entre os diversos contextos que a formam, sendo-lhe possível a previsão e a provisão, sistematicamente, os recursos e a repartição do tempo e ambiente escolares, a fim de que as atividades planejadas possam ser realizadas, além de serem analisadas no que concerne à sua efetividade para promover a aprendizagem.

Enfim, compete ao pedagogo dar apoio ao trabalho do professor, utilizando-se do saber, próprio do seu papel, dos elementos técnico práticos, psicológicos, sociopolíticos, decorrentes das ciências secundários educativos, na ação de educar, conduzindo o estudante a amoldar-se do conteúdo, que é o objeto do processo ensino-aprendizagem.

###### 4 REFERÊNCIAS

BORTOLINI, Júlio César. **O Papel do diretor na Gestão Democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Interletras, volume 3, Edição número 17, abril 2013/setembro 2013.

BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros da; ABREU, Dayse Lúcide de Freitas. **Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas.**  *Rev. Gest. Aval. Educ*. Santa Maria. Vol. 5. Jul./dez. 2016.

NEGRI-SAKATA, Vania. **A Função do Pedagogo na Gestão Democrática**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola*: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.