



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Adilson Kuhn

**Tio Hugo, RS, Brasil
2009**

GESTÃO ESCOLAR E SUAS IMPLICAÇÕES

por

Adilson Kuhn

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. José Luiz Padilha Damilano

**Tio Hugo, RS, Brasil
2009**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação**

**Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL
E SUAS IMPLICAÇÕES**

elaborada por
Adilson Kuhn

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

José Luiz Padilha Damilano,
(Presidente/Orientador)

Adalberto Dutra Rossato, (FAPAS)

Ana Paula da Rosa Cristino, (UFSM)

Santa Maria, 08 de agosto de 2009.

RESUMO

Monografia de Especialização

Folha de Aprovação

Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES

AUTOR: Adilson Kuhn

ORIENTADOR: José Luiz Padilha Damilano

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 08 de agosto de 2009.

RESUMO

O presente estudo propõe evidenciar a gestão educacional, a atuação da família e dos professores como responsáveis diretos pela aprendizagem visando resgatar a qualidade de ensino. Teve como objetivo refletir sobre as políticas educacionais implementadas para a consolidação da gestão democrática do ensino público e suas implicações no processo de formação do educando, fazendo um parâmetro de como acontece a gestão escolar, a relação com a formação integral dos alunos, bem como a influência da família neste processo. Foi também buscado subsídios sobre a participação da família na vida escolar dos filhos, bem como as transformações da família nos últimos tempos, e mostrado a necessidade de uma melhor atuação da família na vida escolar dos filhos, a organização escolar foi levado de como era e de como queremos segundo vários autores citados nas referências bibliográficas, o papel da a gestão educacional tem grande responsabilidade na aprendizagem e no desenvolvimento do educando.

Palavras-chave: Ensino. Educação. Gestão democrática.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES MANAGEMENT EDUCATION AND ITS IMPLICATIONS

AUTHOR: Adilson Kuhn

ADVISER: José Luis Padilha Damilano

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 08 de agosto de 2009.

This study proposes to show educational management, the role of family and teachers as responsible for direct learning to redeem the quality of education. Aimed to reflect on the educational policies implemented to consolidate the democratic management of public education and its implications in the formation of the student, doing as a parameter of the school management, the relationship with the education of students and the influence of family in this process. Was also sought on the benefits of family participation in school life of children, and the transformations of the family in recent times, and shown the need for better performance of the family in school life of children, the organization was brought to school was like and we want the second of several authors cited in references, the role of the educational administration has a great responsibility in learning and development of the child.

Key-words: Learn. Education. Democratic management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1- A participação dos pais na vida escolar dos Filhos	12
2.2- Organização Escolar	19
2.3- O Papel do Gestor na Escola	25
3 METODOLOGIA	30
4-CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1-INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa evidenciar as relações que envolvem a instituição escolar, os educandos e suas famílias, bem como se interrogar sobre como tem se dado e trabalhado a formação da criança para se obter sucesso escolar. Diante do cotidiano e da contemporaneidade da sociedade brasileira, convém indagar-se sobre o que compete à escola, o que compete à família e principalmente qual a contribuição que os gestores podem dar nesse processo de formação de educandos, ao se considerar as novas configurações familiares e as diferentes concepções de infância circulantes nos inúmeros contextos socioculturais. Como transitar nesses contextos sem abdicar do lugar e da posição dos gestores, tão significativa para a constituição da formação integral do cidadão. É com esse propósito que as reflexões dessa monografia se movimentam.

Algumas características familiares quanto às semelhanças merecem destaque, tais como o espaço onde pais e filhos adultos convivem durante muito mais tempo e em que os filhos costumam contar com a ajuda dos pais também durante um tempo mais prolongado, bem como a extensão do período da adolescência; um maior número de recasamentos gerando a convivência entre padrastos/madrastas e enteados/as; a permanência do parentesco como ordenadora da identidade pessoal, assim como das formas de sociabilidade e atividades de lazer; a persistência dos laços de sangue e as várias formas de políticas públicas existentes. A sociedade busca cada vez mais o êxito profissional, a competência a qualquer custo e a escola também segue esta concepção. Aqueles que não conseguem responder às exigências da instituição podem sofrer com um problema de aprendizagem. Assim, torna-se comum o surgimento em todas instituições educativas de ‘crianças problemas’, ‘fracassadas’, hiper-ativas, agressivas. Esses problemas tornam-se parte da vida da criança. Porém, ao conceder este rótulo à criança, não se observa em quais circunstâncias ela apresenta tais dificuldades, que tipo de dificuldades existem, como elas aparecem, qual a função da escola diante do fracasso, dentre outros aspectos, esse sempre foi o papel do gestor educacional desde os tempos mais remotos da escola tradicional.

É muito comum que as crianças consideradas ‘problemas’ sejam provenientes de escolas públicas ou ainda de camada pobres da população. Segundo Machado e Aquino (1998), diversas pesquisas foram realizadas relacionando fracasso escolar e pobreza, questionando a idéia de culpa do aluno, em virtude do fracasso escolar, destacando a má qualidade do ensino oferecido e a presença, nas práticas escolares, de estereótipos e

preconceitos existentes a respeito da criança pobre. Essas idéias preconceituosas compactuam com a exclusão de crianças, adolescentes e ainda adultos desse universo escolar. Deve-se desvencilhar da idéia da criança carente que não aprende e atuar em bases mais realistas, faz-se necessário problematizar e questionar o que se entende por carência e quais as suas implicações na produção e superação do fracasso escolar.

A educação, assim como todas as áreas sociais, vêm sendo “medicalizada” em grande velocidade, destacando-se o fracasso escolar e seu reverso, aprendizagem, como objetos essenciais desse processo. As aprendizagens e a não-aprendizagem muitas vezes são relatadas como algo individual, inerente ao aluno, um elemento que transcende, ao qual o professor não tem acesso, portanto, também não tem responsabilidade. Inúmeras vezes o diagnóstico é centrado no aluno, chegando no máximo até sua família. A instituição escolar, as políticas educacionais raramente são questionadas no cotidiano da escola. Aparentemente, o processo ensino-aprendizagem iria muito bem, não fossem os problemas existentes nos que aprendem (COLLARES & MOYSÉS, 1994).

O mundo em que se vive e que, sem dúvida ajuda-se a construir é marcado pelos paradigmas da pós-modernidade, impondo um ritmo de mudanças cada vez mais rápidas, que exige uma aceleração no processo de adaptação. Olhar para a contemporaneidade, apreender suas questões centrais, pensar dentro dela sem deixar de ser crítico em relação ao que afasta o ser humano de sua condição humana é uma necessidade que se apresenta. Diante do mundo com o qual o homem se defronta, pleno de violência, de exclusões, de abusos de todos os matizes, algumas perguntas surgem: “Como se posiciona o profissional da educação em um mundo onde, aparentemente, os seres humanos se esqueceram de que são humanos? Como a escola está se estruturando diante da modernidade? Quais alternativas ele estaria buscando para melhor se situar frente às questões básicas por ela colocadas? Será que uma acumulação crescente de conhecimentos se apresenta como uma saída viável e humanizadora”?

A educação é considerada como processo para o desenvolvimento humano integral, instrumento gerador das transformações sociais. É base para aquisição da autonomia, fonte de visão prospectiva, fator de processo econômico, político e social. É o elemento de integração e conquista do sentimento e da consciência de cidadania.

Nesta concepção de educação, a finalidade é formar cidadãos capazes de analisar, compreender e intervir na realidade, visando ao bem-estar do homem, nos planos pessoal e coletivo.

Para tanto, no processo torna-se importante o desenvolvimento da criatividade, o espírito crítico, a capacidade para análise e síntese, o autoconhecimento, a socialização, a autonomia e a responsabilidade. Desta forma, é possível a formação de um homem com aptidões e atitudes para colocar-se a serviço do bem comum, dotado de espírito solidário, de gosto pelo saber, de disposição para conhecer, de capacidade afetiva, e de visão inovadora.

A escola, como instituição social, necessita possibilitar o crescimento humano nas relações interpessoais, bem como propiciar a apropriação do conhecimento elaborado, tendo como referência à realidade do aluno. Neste contexto, é necessário possibilitar ao aluno a aquisição de uma consciência crítica que lhe amplie a visão do mundo. Esta visão de mundo poderá dar-lhe condições de uma leitura interpretativa dos fatos sociais, das relações intra e interpessoais e dos homens com a natureza. A dimensão individual diz respeito ao provimento do saber necessário ao autodesenvolvimento do educando, dando-lhe condições de realizar seu bem-estar pessoal e o usufruto dos bens sociais e culturais postos ao alcance dos cidadãos; em síntese, trata-se de educar para o “viver bem”. Por sua vez, a dimensão social liga-se à formação do cidadão tendo em vista sua contribuição para a sociedade, de modo que sua atuação concorra para a construção de uma ordem social mais adequada à realização do “viver bem” de todos, ou seja, para a realização da liberdade enquanto construção social. Se entendermos a democracia nesse sentido mais elevado de mediação para a construção e exercício da liberdade social, englobando todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente (Paro, 1999), podemos dizer que essa dimensão social dos objetivos da escola se sintetiza na educação para a democracia.

Assim, a finalidade da escola no século XXI, pensada como “outra escola“, é construir uma cultura orientada para o pensamento crítico que pretende dotar o sujeito individual de um sentido mais profundo de seu lugar no sistema global e de seu potencial papel de protagonista na construção da história.

No que concerne à dimensão individual, a escola parece renunciar tanto a educar para o viver bem quanto a proporcionar esse viver bem em suas atividades do dia-a-dia, fazendo com que o tempo de aprendizado se apresente penoso para seus educandos, desarticulado de qualquer ligação com o prazer. Ao paradigma do “credencialismo”, pelo qual educadores e educandos preocupam-se mais com exames e aprovações do que com a apreensão do saber e com o gosto pelo conhecimento, alia-se à meta essencial de preparar para o mercado de trabalho ou para o vestibular universitário (Paro, 1999). Isso numa época em que o desenvolvimento da tecnologia e as transformações econômicas e sociais apontam, senão para a supressão, pelo menos para a minimização do tempo de trabalho e para a drástica redução do emprego (Rifkin, 1995; Harvey, 1996; Kurz, 1997). Por outro lado, como se o trabalho, enquanto constituinte do homem histórico, fosse fim em si mesmo e não mediação para o usufruto do bem estar material e espiritual proporcionado pelo desenvolvimento histórico, a escola ignora os valores relacionados à utilização prazerosa do tempo livre e do ócio (Grupo Krisis, 1999). Dessa forma surgem em nós professores, no meu caso atuante em escola pública, compromissado em formar cidadãos, mas ao mesmo tempo nota que a educação as vezes não cumpre seu propósito, cabe a nós o seguinte questionamento: como a atuação dos Gestores, família e escola podem influenciar no desenvolvimento integral dos alunos?

Para tal fim, justifica-se a necessidade de repensar a gestão escolar num novo enfoque. O enfoque da gestão participativa, que segundo Sander (1995, p.148) “a perspectiva da gestão da educação tem a escola como eixo central do processo educacional, sendo professores e estudantes os sujeitos dessa ação. Essa investida, possibilita situar o âmbito da gestão na perspectiva de promover a democracia, a qualidade do ensino, a descentralização do poder administrativo e o desenvolvimento humano de forma coletiva e global”. Isso porque, para Sander (1995, p148-141) “as experiências iniciais desenvolvidas no campo da gestão escolar evidenciam a possibilidade de resgatar o papel social da escola como centro de excelência do processo educacional”.

1.1- OBJETIVOS

1.1.1- Objetivo Geral

- Analisar importância da gestão escolar na aprendizagem e do desenvolvimento integral dos alunos.

1.1.2- Objetivos Específicos

- Evidenciar as implicações, que a organização escolar, influi na vida dos alunos.
- Demonstrar como a gestão da escola e a atuação dos profissionais podem influenciar no desenvolvimento integral dos alunos.
- Analisar como acontece a relação entre gestão escolar, pais e alunos.

2- REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 - A PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA VIDA ESCOLAR DOS FILHOS

A importância da participação dos pais na vida escolar dos filhos tem apresentado um papel importante no desempenho escolar. O diálogo entre a família e a escola, tende a colaborar para um equilíbrio no desempenho escolar, o que é possível considerar que a criança e os pais trazem consigo uma ligação íntima com o desempenho. O tema sobre a participação dos pais na vida escolar dos filhos tem sido tratado sob enfoque multidisciplinar. Em relação aos aspectos históricos, autores como Áries (1978), Dias (1992), Cunha (1995), buscaram compreender a dinâmica da relação família-escola, com destaque para a família como agente socializador, ao enfatizarem que os filhos aprendem valores, sentimentos e expectativas por influência dos pais.

Enfocando os aspectos sociais, os autores Gomes (1992), Grünspun e Grünspun [s.d], se referem às transformações sociais ocorridas dentro da instituição familiar, e explicam que são os casos em que os pais compartilham a responsabilidade sobre a vida escolar de seus filhos. Sobre a compreensão da relação família-escola a partir dos aspectos psicológicos, autores como Fraiman (1997), Minervino (1997) consideram dois pontos importantes. Primeiro, indicam uma escassez de estudos realizados por pesquisadores brasileiros na área do envolvimento dos pais no trabalho escolar. O segundo fundamenta que os aspectos psicológicos da família influenciam na educação escolar dos filhos, ou seja, os filhos vivem reflexos negativos e positivos do contexto familiar, internaliza-os conforme o modelo recebido, e esses modelos parecem possuir um peso considerável no contexto escolar. A participação dos pais na vida escolar dos filhos, pode influenciar de modo efetivo o desenvolvimento escolar dos mesmos.

A família e a escola emergem como duas instituições fundamentais para desencadear os processos evolutivos das pessoas, atuando como propulsores ou inibidores do seu crescimento físico, intelectual e social. A escola constitui -se um contexto no qual as crianças investem seu tempo, envolve-se em atividades diferenciadas ligadas às tarefas formais (pesquisa, leitura dirigida, por ex.) e aos espaços informais de aprendizagem (hora do recreio, excursões, atividades de lazer). Neste ambiente, o atendimento às necessidades cognitivas, psicológicas, sociais e culturais da criança é realizado de uma maneira mais estruturada e pedagógica que no ambiente de casa. A família não é, portanto, o único contexto em que a criança tem oportunidade de experienciar e ampliar o seu repertório como sujeito de aprendizagem e desenvolvimento (Marques, 2001). Apesar de a família ser apontada como uma das variáveis responsáveis pelo fracasso escolar do aluno, a sua

contribuição para o desenvolvimento e aprendizagem humana é inegável. Um dos seus papéis principais é a socialização da criança, isto é, sua inclusão no mundo cultural mediante o ensino da língua materna, dos símbolos e regras de convivência em grupo, englobando a educação geral e parte da formal, em colaboração com a escola. Neste contexto, os recursos psicológicos, sociais, econômicos e culturais dos pais são aspectos essenciais para a promoção do desenvolvimento humano (Marques, 2002).

A escola também tem sua parcela de contribuição no desenvolvimento do indivíduo, mais especificamente na aquisição do saber culturalmente organizado e em suas áreas distintas de conhecimento. A escola deve resgatar, além das disciplinas científicas, as noções de ação política e busca da cidadania e da construção de um mundo mais equitativo. Neste contexto, a escola deve visar não apenas a apreensão de conteúdo, mas ir além, buscando a formação de um cidadão inserido, crítico e agente de transformação, já que é um espaço privilegiado para o desenvolvimento das idéias, ideais, crenças e valores. A família sozinha não tem condições de educar sem a colaboração da escola.

As ações educativas na escola e na família apresentam funções distintas quanto aos objetivos, conteúdos e métodos, bem como as expectativas e interações peculiares a cada contexto. Por exemplo, uma atividade como a cópia, no ambiente escolar, tem objetivo programado e é avaliada como uma competência que permite a estruturação da aprendizagem, na área de letramento. Já, no âmbito familiar, a mãe considera tal atividade apenas como mais uma tarefa doméstica de supervisão e cuidados dispensados aos filhos. Neste caso, o objetivo da cópia passa a ser a obtenção de um desempenho sem erro por parte do filho, devendo ser executada com um maior grau de precisão e economia de tempo.

Quando a família e a escola mantêm boas relações, as condições para um melhor aprendizado e desenvolvimento da criança podem ser maximizadas. Assim, pais e professores devem ser estimulados a discutirem e buscarem estratégias conjuntas e específicas ao seu papel, que resultem em novas opções e condições de ajuda mútua. A escola deve reconhecer a importância da colaboração dos pais na história e no projeto escolar dos alunos e auxiliar as famílias a exercerem o seu papel na educação, na evolução e no sucesso profissional dos filhos e, concomitantemente, na transformação da sociedade.

Têm se discutido os diferentes mecanismos e estratégias de integração entre pais e escola, reconhecendo suas peculiaridades e apontando os pontos que favorecem e dificultam tal relação. Uma das primeiras barreiras encontradas para a compreensão dos mecanismos e estratégias de integração refere-se à definição do próprio termo envolvimento. Afinal, o que se entende por envolvimento entre família e escola (Marques, 2002). Dois aspectos dificultam a compreensão do termo, de acordo, o primeiro refere-se ao uso de definições amplas e muito diferenciadas do termo na literatura, onde são identificadas diferentes ações sobre a participação da família, por parte da escola. Por exemplo, oferecer aos pais informações e conceitos básicos sobre a evolução e desenvolvimento dos seus filhos; treinar os pais para orientar e ensinar seus filhos, no que diz respeito aos conteúdos e conhecimentos acadêmicos; proporcionar momentos de trocas de informações entre pais e professores, em reuniões estruturadas; realizar atividades em conjunto, para avaliar a criança ou implementar programas de apoio acadêmico ou social. O segundo aspecto que dificulta a compreensão do termo refere-se à diversidade entre os ambientes da família e da escola. Além do reconhecimento de que esses dois contextos onde o aluno realiza sua aprendizagem são diferentes e diversificados, é importante também identificar e lidar com as similaridades e diferenças entre eles.

Na escola, costumes, espaços, recursos, expectativas, experiências, linguagem e valores podem ser diferentes da família ou, quando similares, podem diferenciar-se em grau. E estas diferenças são, em geral, decorrência da condição sócio-econômica, dos valores e crenças, ou mesmo das diferenças culturais. Entretanto, tais diferenças não constituem (ou não deveriam constituir) um impedimento para o envolvimento e o estabelecimento de relações entre a família e a escola. Interligar estes dois contextos tornasse uma tarefa crucial para o estabelecimento de políticas e implementação de programas educacionais. Para superar as discontinuidades entre os ambientes familiar e escolar, é necessário conhecer os tipos de envolvimento entre pais e escola e estabelecer estratégias que permitam a concretização de objetivos comuns.

A idealização do ambiente familiar, onde se busca a compreensão do afeto, da livre expressão dos sentimentos, da unidade familiar, da riqueza verbal e das trocas emocionais que acontecem de forma constante e de maneira mais livre neste contexto, e o significado e as experiências que a criança traz para a escola, provenientes deste espaço familiar, que se distingue do escolar pela adoção de uma linguagem particular, frente ao uso do tempo e das

atividades mais estruturadas e sistematizadas. Normalmente, na escola, o espaço torna-se mais frio, distante, impessoal e altamente competitivo quando comparado ao espaço da família. A linguagem adotada e os símbolos empregados se estruturam de maneira descontextualizada, ignorando-se as características familiares. O reconhecimento destas diferenças, por exemplo, possibilitaria implementar estratégias apropriadas e fornecer orientações específicas para cada um, observando-se as características culturais, os papéis e a disponibilidade efetiva para concretizar as atividades conjuntas. A integração do ambiente escolar e familiar não é uma tarefa fácil e não deve ser encarada de forma amadora ou 'idealística'. Urge que dados empíricos sejam gerados, permitindo a identificação de fatores que facilitam ou dificultam esta interação. Segundo Marques (2002), enfatiza a necessidade de uma base empírica para influenciar e estruturar as políticas educacionais voltadas à relação família e escola. Segundo Carvalho (2000) e Marques (2002), hoje, impera mais o discurso que a articulação de dados relacionados à pesquisa, particularmente no Brasil. Além disso, é preciso, também, que as investigações científicas sejam baseadas em um modelo sistêmico, que implica, necessariamente, a adoção de uma abordagem multimetodológica, permitindo captar, de modo mais sensível, a dinâmica dos dois ambientes, revelando suas peculiaridades e padrões comuns (Dessen & Aranha, 1994).

A importância da família para a escola também tem sido investigada em relação a outros fatores como: o comportamento dos alunos em sala de aula e os problemas de adaptação. O estudo de Vasconcellos (1995), procura compreender como os pais concebem e contribuem para estes fatores do cotidiano escolar, que inclui o comportamento do aluno em sala de aula. Enfocando os problemas de adaptação escolar o autor Lima (1991) permite constatar interdependência dos pais na adaptação dos filhos à escola e revela que não é possível analisar a criança com adaptação ineficaz fora do contexto familiar e da ênfase ao distanciamento entre pais e filhos como fator de dificuldade no desempenho e na adaptação.

As pesquisas mais recentes que investigaram a relação família-escola e a questão do desempenho escolar podem ser classificadas em perspectivas. A primeira enfatiza a influência dos fatores sociais da família no desempenho escolar dos alunos e inclui os estudos de Senna (1990) que se refere à classe social dos pais e sua relação com o desempenho escolar dos filhos, indicando que a existência de um grande número de pais analfabetos, dificulta a ajuda aos seus filhos na tarefa de casa. A segunda perspectiva

aborda a influência do contexto pedagógico da família na sua relação com a escola e incluem os estudos de Serafini et al (1996). A terceira perspectiva se refere à participação dos pais na escola, com os estudos de Shaefer e Edgerton (apud Fraiman, 1997) indicando que a presença dos pais na vida escolar dos filhos constitui um fator indispensável para o desempenho escolar e enfatizando a importância da presença dos pais principalmente nas reuniões realizadas nas escolas. A quarta perspectiva discute a importância dos pais para o desempenho escolar dos filhos num sentido mais direcionado aos aspectos do desenvolvimento da aprendizagem. Os estudos de Moraes (1995), Perez (2000), Sígolo e Lollato (2001) Gordon et al (apud Fraiman, (1997) referem-se à relação entre a família e o desempenho escolar, indicando questões de participação no processo de aprendizagem. Sigollo e Lollato (2001) enfocam as aproximações entre a família e a escola, revelando que a mãe, com maior frequência, é quem acompanha as atividades escolares dos filhos. A quinta perspectiva enfatiza a importância dos pais mais especificamente sobre o sucesso e o insucesso escolar dos filhos com o estudo de Valente (1993) chama a atenção para que os pais sejam mais bem orientado sobre as atividades e obrigações escolares dos filhos, isso permitiria um compromisso maior com o sucesso escolar).

Aproximar a família é um desafio a ser superado para que os pais realmente saibam qual é o objetivo vai muito além do cuidar. Ela objetiva desenvolver a criança em todos os sentidos: Diferentes formas de Linguagem Verbal, Corporal, Plástica e Musical, bem como todas as formas de Comunicação e Expressão. São um espaço de socialização e desenvolvimento psíquico e social. desenvolvidas configuram-se como atividades educativas de socialização, que emergem desde a infância e acompanham o indivíduo no decorrer de sua existência. Analisar quais são as expectativas dos pais em relação aos filhos, discutir as diferentes concepções de educação e verificar o papel da família e do educador na vida da criança, considerando a complexidade sócio-econômica vivenciamos na atualidade, é um desafio atual tanto para a educação, quanto para as outras áreas do conhecimento. Quando a escola, sem medo ou receio, apresenta à criança os elementos da nossa cultura, ela retribui com segurança, criatividade e novos conhecimentos, pois o processo ensino-aprendizagem deve mover-se acima de tudo pelo sentimento de afeto.

Muito se observa que a família imagina que pode transferir suas responsabilidades de educadores à escola. Educar e cuidar andam juntos, porém nem sempre é concebido assim, a grosso modo, são vistos como um lugar onde os pais podem deixar seus filhos e

partirem para o trabalho tranqüilos, transcende os cuidados e atinge seu objetivo maior que é o de contribuir para o desenvolvimento integral da criança.

Os movimentos populares dos anos 70 trouxeram à tona as contradições dos atendimentos dispensados aos filhos da elite e aos filhos das classes pobres. Enquanto os primeiros eram colocados em ambientes estimuladores e considerados como sujeitos que tem um desenvolvimento dinâmico e social para atingir; os filhos dos pobres eram atendidos a partir da idéia da carência e da deficiência, ou seja, qualquer coisa que se fizesse por eles seria bom porque os mesmos eram desprovidos de tudo.

Neste espaço a família espera que a criança seja amada, cuidada e educada para que seu desenvolvimento seja completo, visando o bem estar da mesma, da instituição e da própria sociedade. Todavia, para que isso realmente possa acontecer a família precisa conhecer e saber como funciona a escola. É preciso ter claro que um não pode invadir o espaço do outro e que as ações devem ser mediadas pelo diálogo e pela compreensão comum e um único interesse: A educação do aluno. E, este interesse pelo aluno perpassa pela concepção de sociedade que ambos desejam; daí a importância de uma relação dialógica e delimitada: noção exata do papel de cada um no processo de desenvolvimento e formação humana e social do educando.

Para que isso realmente se concretize, esta relação precisa ser construída diariamente através de uma aproximação responsável entre família e professores. Os educadores devem estimular a família para que esta acompanhe a vida dos filhos na escola para que percebam a seriedade, a honestidade e a dedicação com que seus filhos são cuidados e educados. Somente assim haverá reciprocidade nas ações educativas que são desenvolvidas tanto pela família quanto pelos educadores. É este processo de construção de um ambiente de união, entre pais e educadores, que favorece o surgimento e o desenvolvimento de ações conjuntas que priorizam, acima de tudo a qualquer outra coisa, o bem estar do educando.

2.2- ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

A atual legislação educacional brasileira reza em seus princípios e fins a questão da gestão democrática do ensino público como uma das formas de gerir as instituições de ensino. Essa inovação oportunizou a reflexão e o repensar sobre a funcionalidade, a organicidade e a estrutura da escola em seu interior e sua projeção exterior.

A gestão da escola passou então, a ser entendida sob um novo enfoque da educação emancipadora, que segundo Veiga (1995, p.63) “significa trilhar novos caminhos na esperança de uma escola melhor para todos. Para tal intento, faz-se necessário ações partilhadas e solidárias entre os seus pares e diferentes, isto é a comunidade escolar como um todo.”

Percebe-se que a nova proposta de reorganização do sistema educacional tem como ponto diferencial a autonomia pedagógica e administrativa das unidades de ensino público, que são implementadas pela gestão democrática participativa conferida pela nova legislação educacional brasileira. No entender de Garcia (2000, p.127) “a gestão educacional em sua

forma pensada e definida ainda está muito longe de ser eficiente, isso porque algumas ações precisam de providências de âmbito legal, orçamentário e estrutural, que demandam a efetivação e a eficácia da gestão educacional.”

A concepção mais ampla de gestão envolve aspectos da autonomia política e pedagógica da escola, requerendo necessariamente uma nova pedagogia organizativa, concebida em cada escola de acordo com o seu projeto pedagógico.

Na esfera pública, a gestão educacional tem suas bases nos pressupostos democráticos e na participação da sociedade civil, objetivando fortalecer o caráter público do Estado e de suas instâncias. Essa perspectiva contrapõe-se à privatização da esfera pública e à apropriação do público pelos interesses privados.

Nas instituições públicas, a implementação de uma gestão democrática recoloca a questão da natureza do poder, de suas formas, e a possibilidade concreta de exercê-lo no processo democrático da ação coletiva. É importante destacar que o termo “administração” foi substituído pelo termo “gestão”, que aparece, não raras vezes, identificado como gestão democrática. Em alguns casos, o termo “gestão” vem acompanhado do adjetivo “democrática”.

O termo “gestão”, constitui mera abstração, porque por si só, não contempla o significado democrático. Nesse sentido, a busca de enfoques que privilegiam a discussão da ética na política, da participação e da gestão da educação centrada na perspectiva democrática da administração da esfera pública, torna-se imperativa. O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar: a democratização de processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização (Vieira, 2000, p.144). Em relação à gestão educacional projetada no local, afirma “que a mudança ou a ocorrência dela expressa o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada pelo consenso e conflito e marcada pela contradição e resistência”.

A concepção democrática de administração na esfera pública no Brasil foi amplamente prejudicada pelo longo período de ditadura militar, dada a prevalência do poder executivo sobre o legislativo. A sociedade civil foi tirada da formulação de políticas públicas, do controle social do Estado e, por conseguinte, da conjunção de processos que permitissem a transformação de estruturas autoritárias. A abertura democrática criou condições para a efetivação de novas formas de participação popular e, fundamentalmente, a reorganização dos movimentos sociais. Setores da educação buscam um redirecionamento do conteúdo e da prática educacional, no sentido de torná-los instrumentos de construção de uma nova cidadania. Esse enfoque pedagógico coloca em questão as formas de organização da escola e contrapõe-se a uma visão conservadora de educação, baseada no centralismo das decisões, na concepção burocrática, nos esquemas formais de preservação e reprodução de poder. Esse período foi caracterizado por uma intensa mobilização acadêmica e política em torno da educação. Um exemplo disto foi a criação do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública. As propostas pedagógicas elaboradas ao longo desse processo de mobilização reafirmam, entre outras questões, o reconhecimento da educação como direito de cidadania, o compromisso do Estado para com a educação, a obrigatoriedade do ensino, a garantia do padrão de qualidade, a valorização dos docentes, a democratização da gestão. Os avanços tecnológicos verificados na década de 70 e consolidados em 80 e 90, principalmente na área da micro-eletrônica e da informática, deram lugar a uma revolução científico-tecnológica, caracterizada por uma nova relação entre a técnica e a organização da produção.

As tendências inovadoras não estão limitadas ao âmbito da produção. O avanço das telecomunicações e a sua conjugação com a informática e a globalização das relações econômicas, criaram novas situações nas relações econômicas. O Estado Brasileiro desempenhou um papel prioritário de primeira nas etapas mais recentes da história nacional. Ele conduziu o processo de industrialização, via substituição de importações no período pós guerra. Ele garantiu as condições econômicas e políticas que permitiram a consolidação dessa industrialização, através do modelo de crescimento e concentração de renda.

O Estado intervém de forma aprofundada na estruturação do mercado nacional e nas suas relações com o mercado internacional, tanto através de mecanismos de legislação, como mediante a participação direta de empresas estatais. Para tanto, criou-se uma máquina

burocrática de grande porte, que respondia com eficiência às necessidades da época, marcadas pelo centralismo e o autoritarismo, com uma população relativamente dispersa e ainda de baixa concentração urbana. Entretanto, as novas feições da economia internacional e os seus reflexos sobre os países dependentes, bem como o acelerado processo de concentração e urbanização dos últimos 30 anos, tem colocado em destaque o caráter da intervenção do Estado nos processos econômicos, opondo, na maior parte das vezes, Estado e mercado. Os aspectos mais importantes considerados têm sido a crise fiscal, o processo de privatização das empresas estatais e a abertura da economia, sendo que todos eles confluem para uma questão central: o tamanho e o grau de intervenção do Estado no processo econômico. Numerosos autores concordam, entretanto, que o problema principal não é o grau de intervenção nem o tamanho do Estado e sim as formas e os meios da sua ação, como ele se organiza, a quem serve e como funciona. Os governos da era industrial, com burocracias centralizadas, hierarquizadas e padronizadas, cheios de normas e regulamentos, não servem mais, face às mudanças tecnológicas e organizacionais impostas pela revolução científico e tecnológica que, em países como o Brasil, resultam numa sociedade com uma dupla característica: cada vez mais baseadas no conhecimento e na informática e cada vez mais desigual, em termos de condições de vida, mas sempre em constante e rápida transformação. O Estado se defronta assim, com a necessidade de uma nova filosofia integrada, modelos flexíveis, valorização dos recursos humanos, focalização no cidadão, ética pública, participação, orientação por objetivos, etc., junta-se à idéia de que a regulação das atividades econômicas, não pode estar baseada exclusivamente no mercado ou no Estado, e sim, num tripé composto por ambos agentes, acrescido da participação da sociedade civil organizada (Boletim Informativo, 2000, p.5). A alocação racional dos recursos, no sentido de adequar o desenvolvimento à satisfação das necessidades sociais, só estará garantida pela combinação e complementação dos mecanismos clássicos de regulação econômica (o mercado, o planejamento central e as medidas de conjuntura do Estado) com a participação popular e o planejamento descentralizado, permitindo que as comunidades locais tenham a possibilidade de interferir na determinação das prioridades, na alocação dos recursos e na definição dos estilos de vida.

No século XX o binômio ciência/economia estabeleceu os parâmetros para a educação impondo ao atendimento as necessidades e as exigências sociais permeadas pelo avanço tecnológico e a avalanche informativa de idéias, realizando mudanças e rachaduras

das estruturas da sociedade. O modelo neoliberal de desenvolvimento, baseado apenas no crescimento econômico, revelou-se profundamente desigual, apresentando ritmos disformes de progresso nas diferentes regiões e países mundiais. As disparidades foram acentuadas pela competição estabelecida pelo próprio sistema, que em sua base, propõe a desigualdade como fonte da produção e da riqueza e, conseqüentemente, concentração de poder.

A globalização, potencialização do modelo neoliberal, se constitui como a nova etapa produtiva vigente no mundo, exigindo mais investimentos nas pesquisas e na implementação tecnológica cuja viabilização passou a depender, principalmente, de grandes conglomerados empresariais, possuidores de enormes volumes de capitais. Acentuaram-se os processos de fusão, aquisição e parcerias de empresas, exigindo, em contrapartida, grande retorno de investimentos, o que passou a ser, em parte, garantindo por lucros obtidos nos amplos mercados desprovidos de barreiras nacionais (barreiras essas possíveis de serem criadas pela educação) protecionistas.

O mundo globalizado, ao mesmo tempo em que torna quase impossíveis as pequenas empresas manterem suas atividades diante das grandes empresas e corporações internacionais, verdadeiros gigantes que vão pouco a pouco incorporando aquelas de menor porte, traz consigo uma gama de novas exigências profissionais. Espera-se dos indivíduos dessa sociedade globalizada/neoliberal uma sólida formação que lhes permita uma visão global dos contextos, capacidade de iniciativa e tomada de decisões, liderança, flexibilidade, postura cooperativa e espírito de grupo. Na educação surge uma visão dicotômica da realidade social, pois a qualidade social que se espera da escola está muito distante da quantificação imposta pelo sistema, ou seja, não há como desenvolver uma política educacional que não seja condizente e caminhe concomitantemente a uma política econômica, e a democratização escolar é disparate ao projeto neoliberal que impera no país. Infere-se que a estrutura de poder atualmente constituída estabelece como fundamento este pressuposto, sendo assim o processo educacional, inserido nesta conjuntura tem sofrido adaptações e reformulações tanto no modelo de gestão como nos indicativos para uma nova prática pedagógica. As mudanças decorrentes do processo de transição democrática iniciada em 1982, criaram uma condição nova, até então inédita em nosso país, de convívio entre o planejamento institucionalizado e a democracia como forma de exercício do poder. Este convívio mostrou a necessidade de se retornar a conceitos e práticas tradicionais na

gerência das escolas, devido às repercussões em nível nacional das novas características dos processos educacionais.

A Educação, direito fundamental de todos, é dever do Estado e da família, com a colaboração da sociedade, cabendo ao Poder Público assegurar direitos ao cidadão. Nesse contexto mais amplo, que por certo não é de todo novo, mas impõe desafios, a gestão muitas vezes se põe como a pedra de toque para solução dos velhos problemas educacionais nesse contexto histórico(Garcia, 2000, p.143-144). Torna-se evidente a atenção dada aos novos rumos a serem perseguidos daqui em diante, tendo em vista a especificidade das mudanças em nossa sociedade. Cabe à escola, instituição de ensino e pesquisa, legalmente constituída, oportunizar a articulação da produção, elaboração e apropriação do saber,

Parte-se do pressuposto de que a educação só pode ser compreendida em determinado irradiação do conhecimento, integração escola – comunidade, possibilitando a transformação da sociedade, valorizando a vida, priorizando o ser humano – seu objetivo maior – no exercício efetivo da cidadania e qualificação para o trabalho. Para ampliar sua autonomia, a escola necessita fortalecer a Gestão Escolar, para que aconteça a verdadeira democratização, garantindo o acesso e a permanência de todos que buscam o saber e a cultura universal, de forma elaborada e sistematizada. Ao refletir-se sobre a Gestão Escolar tem-se que, necessariamente, relacionar, tal questão ao processo mais amplo: democratização da escola. Isto significa que a educação, mais especificamente a escola, como forma educativa dominante na sociedade moderna, quando alcança a condição determinada pelo contexto social, deve simultaneamente buscar, ainda que seja por meios utópicos, sua transformação interna, bem como contribuir para a superação dos entraves estruturais que a impedem de realizar plenamente sua função.

Gestão Escolar democrática significa um processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo a tomada de decisões conjuntas, baseada nos direitos e deveres de todos os envolvidos na escola.(Gadotti, 1995) Considerações em torno do tema gestão democrática, em qualquer circunstância, requerem que se tome como base de análise as questões relacionadas ao compromisso dos atores sociais envolvidos na sua produção. São questões ligadas aos princípios e valores subjacentes às concepções, posturas e práticas daqueles que são responsáveis diretos ou indiretos pela tarefa de democratização da escola. Entre os responsáveis, inclui-se o governo do Estado, como formulador e executor das políticas públicas; a própria escola, através de seus agentes – diretor, equipe técnica,

professores e demais funcionários – e a sociedade em geral. Nota-se que a idéia de gestão democrática desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc.

2.3- O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

A democratização na Gestão Escolar possui alguns instrumentos importantes onde se consegue a desejada qualidade e autonomia pelo conselho escolar, pela proposta política-pedagógica da escola que estabelecem as diretrizes legitimadas por decisões colegiadas.

O papel do diretor é fundamental nestas circunstâncias pois, o gestor ultrapassa o papel de mero planejador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos os níveis da organização.

Lück (2000, p.12) , afirma que:

“a educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa É de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.”

Portanto, a escola tem sua dimensão própria enquanto espaço organizacional científico, profissional e práticas pedagógicas com autonomia profissional. Desse modo, a democracia na escola é favorecida pela relação rica e complexa em que os indivíduos podem ajudar-se, desenvolver-se, regular-se e controlar-se mutuamente. Supõe e nutre a diversidade dos interesses como das idéias, enriquecendo toda comunidade escolar.

O principal papel de uma instituição escolar é satisfazer as necessidades da sociedade na qual está inserida, ou seja, a sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas desta sociedade.

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior. Cabe lembrar que esse procedimento era possível, uma vez que a clientela escolar era mais homogênea, ante a elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema, era dele banido. Essa prática era aceita como natural.

O entendimento que sustentava essa homogeneidade era o de que o participante da escola deve estar disposto a aceitar os modelos de organização estabelecidos e a agir de acordo com eles.. Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, portanto, entendia-se educação apenas como direito da sociedade. (Lück, op cit). Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino. Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativa, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito.

Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor.

No entanto, o Gestor Escolar na educação deve utilizar novas estratégias para viabilizar a qualidade de seus processos por meio de um conjunto de ferramentas,

princípios e procedimentos que fornecem diretrizes para administrar a escola nas suas atividades. As escolas ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Em decorrência do acima exposto, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social de participação.

Neste âmbito, o projeto político pedagógico:

“...ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desenvolve os conflitos e as contradições buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado na burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola”. (VEIGA, 2000, p. 13).

A escola tem como objetivo a promoção da vida, em sua dimensão física e espiritual e deverá implementar nos processos educativos algo que auxilie a conversa, promover e fomentar a vida. Se vivermos a vida tentando ser congruentes, gerando entusiasmo, a vida gerará vida e o entusiasmo gerará entusiasmo. Só assim nosso agir será congruente e promoveremos a vida a partir da vida de cada dia.

Nesse contexto, deseja-se uma escola mais humanística, integradora nas contradições, no sentido de incorporar, de promover a interação entre raciocínio e emotividade, mais interativa, não necessariamente no sentido tecnológico, faz parte do progresso social, mas no sentido participativo, muito mais que aprender a aprender pois, dessa forma, a escola estaria contribuindo para a construção da autonomia intelectual e moral dos alunos tornando-os aptos para participar e criar, exercendo sua cidadania.

A mudança é um processo de transformação inevitável da realidade e ocorre de forma cada vez mais acelerada.

Mudar o jeito de gerenciar uma escola não é fácil, nem rápido, mas é absolutamente urgente e necessário, para que possamos ter uma escola de qualidade. A escola não existe isoladamente, faz parte de um sistema público que tem a responsabilidade de lhe dar

sustentação mas também de lhe proporcionar a autonomia. Os que nela atuam e os que dela se beneficiam devem definir e construir seu próprio caminho para que assim, se sintam comprometidos com ele. É preciso abrir e manter canais de participação das escolas e da própria população beneficiária.

Diante dos desafios, o Gestor Escolar necessita estar consciente de que a escola pública faz parte de um contexto histórico, social, econômico e político em processo permanente de transformação. A realidade pode ser mudada só porque e só na medida em que nós mesmos a produzimos, e na medida que saibamos que é produzida por nós pois, nós somos a escola.

Como afirmou Vasconcellos (p. 26) citado por VEIGA (2000 p. 28): “(...) é construirmos um envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de elaboração do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. Planejar *com* e não planejar *para*.”

Dividir responsabilidades intra e extra escolares, consiste paralelamente na soma de esforços, ações e iniciativas úteis ao avanço dessa prática gerencial e das relações sociais do trabalho. É preciso ter planos, propostas, para interferir na realidade educacional. É necessário atuar praticamente. A força das relações administrativas pedagógicas da escola se realiza por meio do trabalho colegiado pelas decisões curriculares construídas e gerenciadas dentro da própria escola.

Quando a mudança é necessária, necessita-se idéias que atuem firme como condutor para a energia da realização. A idéia correta é uma adaptação perfeita que realiza o que há de melhor.

O verdadeiro Gestor Escolar é um cultivador de idéias, criando um ambiente fértil e receptivo para que floresçam e amadureçam. As grandes idéias surgem da visualização da comunidade escolar, o comprometimento, a afirmação e a realização do que desejamos realizar.

Quando surgem as idéias, sente-se a reciprocidade levando a comunidade escolar a adquirir comportamentos semelhantes.

O Gestor Escolar cria uma autenticidade, gera confiança e tolerância, dando espaço para o aprendizado. A estima e a transcendência no passado têm o poder que lhe é concedido fortalecendo o relacionamento de todos os envolvidos no processo. Todos são

importantes com suas contribuições trazendo prosperidade interior e a paixão, as quais só conquistamos nosso bem maior quando amamos o que fazemos.

Numa Gestão Escolar Participativa é previsto o envolvimento de todos da comunidade escolar nas decisões com a competência para agir na incerteza com respostas otimistas. O Gestor precisa compreender com clareza a cultura da escola valorizando seus profissionais, promovendo e ampliando seu crescimento. Em todos os momentos, promover a colaboração com listas de opções utilizando os recursos burocráticos para facilitar e não limitar, e conseqüentemente conectar-se com o ambiente amplamente.

O Gestor Escolar é um cidadão, educador, político, pessoa de maior influência individual dentro da escola, um líder. A liderança cria um clima para aprendizagem em nível de profissionalismo e atitudes de professores e alunos proporcionando um elo entre escola e comunidade definindo caminhos para tomada de decisões fundamentais.

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas.

Os líderes são responsáveis pela expansão continuada das capacidades de entendimento da realidade, esclarecendo visões. A arte da liderança envolve o dimensionamento de integrantes e necessidades em cada situação, além de definir estratégias adequadas ao tempo e ao contexto.

Fazer acontecer na prática desenvolvendo visão, valores e propósitos. Gestão Escolar é realizar idéias através das pessoas apaixonadas pela educação. A grandeza da tarefa de liderar a elaboração, o acompanhamento e a avaliação da proposta político-pedagógica requer o cultivo da virtude da humildade, não ser o dono da verdade, pois as verdades, são raios de sol que iluminam a todos sem pertencer a ninguém. Ela se revela e se encontra na pluralidade das vozes e dos saberes dos que fazem parte da escola. É necessária uma liderança a serviço da comunidade escolar que tenha uma visão técnico-pedagógica, deixando sua postura individualista.

O Gestor com liderança estimula a transformação de sonhos em realidade, liberando energia dos outros para manter uma visão coletiva.

3- METODOLOGIA

Para realizar o presente trabalho fez-se uma revisão bibliográfica, através da seleção de livros, textos e artigos que tratam do tema proposto. Posteriormente partiu-se para a construção do trabalho de especialização, que faz parte da minha práxis pedagógica, como funcionário da Secretaria Municipal de Educação de Mormaço-RS, responsável pelas ações e políticas públicas na esfera municipal.

A pesquisa bibliográfica faz traçar caminhos que conduzem de maneira eficiente e eficaz aos objetivos propostos, afinal os procedimentos metodológicos técnicos e científicos possibilitam meios e formas de concretização da trajetória a ser percorrida.

Para SEVERINO:

“O estudante tem de se convencer que sua aprendizagem é uma tarefa eminentemente pessoal, tem de se transformar num,estudioso que encontra no ensino escolar não um ponto de chegada, mas um limiar do qual constitui toda uma atividade de estudo e de pesquisa, que lhe proporciona instrumentos de trabalho criativo em sua área. É inútil retorquir que isto já é óbvio para qualquer estudante”. (2000, p. 35).

A ciência proporciona diversos tipos de abordagens metodológicas, facilitando assim, que seja selecionada aquela que melhor atender ao tipo de pesquisa que se pretende desenvolver, com isso tornar-se-á flexível com possibilidade de mudanças quando houver necessidade, isso garantirá o sucesso do trabalho.

Como sujeitos atuantes e a favor de um olhar voltado para a formação integral do educando, recorreremos à pesquisa, no intuito de contextualizar nossos conhecimentos e nossas experiências e sedimenta-los, rompendo com o medo e a insegurança em relação aos novos desafios que permeiam em nossa vida profissional, .

Para responder as nossas curiosidades e nossos questionamentos do momento, recorreremos à pesquisa bibliográfica complementada por alguns depoimentos de gestores escolares, subsidiando uma abordagem qualitativa da gestão escolar. Nosso referencial,

portanto, conta com a vertente crítica da gestão escolar, baseada em autores que discutem essa questão, enfocando uma educação de qualidade, voltada para a formação integral do aluno.

Nesse sentido, nosso referencial metodológico nos conduzirá para uma reflexão mais profunda sobre a prática administrativa executada nas escolas, bem como uma maior fundamentação na execução de um processo de gestão, produtivo e democrático, e a execução das políticas públicas nas esferas Federal, Estadual e Municipal.

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista ideal, Gestão Escolar está associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e a participação responsável por todos na formação do educando.

Queremos destacar que em todos os momentos do nosso trabalho, não foi de proporcionar regras ou práticas para a gestão escolar e sim, buscar suas implicações na formação do aluno.

Em nossas investigações, observou-se que o administrador não é a razão da existência da escola e nem a garantia do sucesso de uma gestão escolar. Portanto, caminhar em direção da democracia na escola exige uma organização que envolva a participação de todos os seus membros.

Antes de qualquer coisa é preciso coragem e firmeza nas tomadas de decisões rompendo com as estruturas organizacionais fragmentadas, envolvendo a vontade política da comunidade, afastando-se assim do individualismo para se chegar ao diálogo, pois só assim cria-se uma consciência coletiva, dando a escola a oportunidade de cumprir sua missão que é de desenvolver, construir e reconstruir o saber dentro do processo educativo.

É importante também ressaltar que a idéia de gestão educacional desenvolve-se atrelados a outros ideais mais abrangente e dinâmicoS na educação como a sua dimensão política e social na ação para a transformação da cidadania.

Assim a administração pode ser vista e entendida como um tipo de gestão, onde é necessário a presença das leis e regras para se exercer um planejamento que priorize a formação do Educando.

Neste contexto os autores que consultamos dizem que a gestão ganhou destaque no contexto educacional em razão das mudanças de paradigmas que ocorreram nas questões desta área, reconhecendo a importância da participação consciente e esclarecida das pessoas, atuação da família e professores, entretanto, a Gestão Educacional nas escolas de maneira geral ocorre dentro de um clima de equipe, onde é valorizado o dialogo. Por conta desse diálogo, fica caracterizado principalmente no gestor público o lado prático, que é de promover ações e políticas públicas visando o desenvolvimento dos Educandos, enquanto

que os gestores da rede particular concentram suas ações na incidência prática para atendimento das exigências do sistema capitalista, na qual presta serviço.

Considerando então que esse processo, é de grande importância no início de uma jornada transformadora, é preciso antes de mais nada que essa mudança ocorra em um ambiente favorável de pessoas motivadas e capacitadas a buscar a apropriação coletiva das salas de aulas dando-lhes liberdade, pois em uma administração colegiada é tarefa de todos, para tanto é necessário o envolvimento geral dos sujeitos participantes do processo educacional.

Dessa forma pode-se concluir que a atuação dos gestores, pode influenciar na aprendizagem dos alunos, mas não será um processo automático e espontâneo, mas sim na conquista diária e consequência do fortalecimento do sentido de responsabilidade de todos os envolvidos no processo educativo. Sem dúvida é grande o desafio para mudar os modelos de gestão atual para os moldes em discussão. Cabe lembrar nesta oportunidade também que, democracia se aprende em várias instâncias sociais, mas é tarefa dos gestores, da família e dos educadores promover meios para que o aluno se desenvolva integralmente dentro de suas capacidades e individualidades, através do diálogo e da participação coletiva. A nossa ação em estudar, buscar, investigar a influência da Gestão Educacional no desenvolvimento integral dos alunos, não foi aleatória e não se esgota com este trabalho, pelo contrário permanecerá aberta para revisões e aprimoramento, por se tratar de uma temática necessária para a atuação dos Gestores educacionais em qualquer esfera seja, Federal, Estadual ou Municipal decisões a serem tomadas pelo bem dos nossos Educandos, por que o futuro de nossos alunos está em nossas mãos, futuros Gestores Educacionais.

5-REFERÊNCIAS

ARIÈS, Phillipe. (1978) **Historia social da criança e da família.** (trad. Flaksman, Dora). Rio de Janeiro: Zahar.

ARIÈS, Phillipe, (1981). **História social da família e da criança.** Rio de Janeiro : Zahar.

CARVALHO, Maria E. P., (2000). “**Relações entre família e escola e suas implicações de gênero**”. *Cadernos de Pesquisa*, nº 110, julho, p.143-155.

COLLARES, C. A. L. e MOYSÉS, M. A. A. **A transformação do espaço pedagógico em espaço clínico (a patologização da educação)** Série Idéias n. 23. São Paulo: FDE, 1994 p.: 25- 31 [artigo científico] Disponível em: www.crmariocovas.sp.gov.br . Acesso em: maio de 2004.

CUNHA, M. I. (1995). A escola renovada e a família desqualificada: do discurso histórico-sociológico ao psicologismo na educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.** . Brasília , v.77, n.186, p. 318-3456, maio/agosto.

DESSEN, M. A. & ARANHA, M. S. (1994). **Padrões de interação social nos contextos familiar e escolar: análise e reflexões sob a perspectiva do desenvolvimento.** *Temas em Psicologia*, 3, 73-90.

FRAIMAN, L. P. E. (1997). **A importância da participação dos pais na educação escolar.** São Paulo, 134p. dissertação (Mestrado em psicologia). Instituto de Psicologia, USP.

GARCIA, W. E. 2000. Tecnochratas, educadores e os dilemas da gestão. In: N. S. C. FERREIRA, e M. Â. da S. AGUIAR (org.), **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo, Cortez, p. 113-128

GADOTTI, M. **Pensamento Pedagógico Brasileiro.** 6ª ed., São Paulo : Ática, 1995.

GOMES, J. V. (1992). **Relações família e escola: continuidade e descontinuidade no processo educativo.** *Idéias.* Secretaria da Educação, São Paulo, n.16, p. 84-92.

GRUPO KRISIS. **Manifesto contra o trabalho.** São Paulo, Geousp/Lapur, 1999.

GRÜSPUN, H e GRÜSPUN, F. [S.L.] Assunto de escola. In : **Assuntos de família: relacionamento-sexo-Tv-droga-Escola.** [S.L.]: Almed.

HARVEY, David. **Condição Pós –Moderna.** 6. ed. São Paulo, Loyola, 1996.

KURS, Robert. **Os últimos combates,** 3. ed. Petrópolis, Vozes, 1997

LIMA, C. M. B. (1991) **A aliança familiar na adaptação ineficaz.** São Paulo, 386p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) , Instituto de Psicologia, USP.

LÜCK, H. et alii. **A escola participativa e trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro : DP&A, 1998.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus gestores**. IN: Em Aberto Vol. 17, nº 72, fev/jun 2000

MACHADO A. M. Avaliação e Fracasso: a produção coletiva da queixa escolar. In: AQUINO, Julio Groppa (Org) **Erro e Fracasso na Escola: alternativas teórico práticas**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1998. p. 73-79

MARQUES, R. (2000). **Professores, família e projeto educativo**. Coleção: Perspectivas actuais em educação. Porto, Portugal: Asa Editores.

MARQUES, R. (2002). **O envolvimento das famílias no processo educativo: resultados de um estudo em cinco países**. Disponível em <<http://www.eses.pt/usr/Ramiro/Texto.htm>> Acessado em 16/05/2003. MONTANDON, Cléopâtre, (2001). “O desenvolvimento das relações família-escola”. In: MONTANDON, C., PERRENOUD, P. **Entre pais e professores, um diálogo impossível?** Oeiras : Celta, p.13-28.

MINERVINO, C. A.S. M. (1997). **Relacionamento entre pais e filhos**. Revista Pediatria Moderna. São Paulo, v.33, n.9, p. 740-743, setembro.

ORTEGA Y GASSET, José. **Mediação da técnica**. Rio de Janeiro, Livro Ibero-Americano, 1963.

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar o trabalho!!! Reflexões a cerca dos efeitos do neoliberalismo sobre gestão e o papel da escola básica. In: FERRETTI, Celso João et Alii: orgs. **Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola**. São Paulo, Xamã, 1999.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo : Ática, 1997

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo, Makron, 1995.

SANDER, Beno. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SENNA, M.G. de C. (1990) **A educação das crianças: representação de pais e mães das camadas populares**. São Paulo: USP, 1990.

SERAFINI, A. et al. (1996) **Família: a relação entre expectativa dos pais e a aprendizagem**. Revista psicopedagógica. [S.L], v.15, n.39, p.4-5.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª ed. ... São Paulo: Cortez, 2000.

SIGOLO, S. R. L. e LOLLATO, S. O. Aproximações entre escola e família: um desafio para educadores, In: CHAKUR, C. R. de s. L. (ORG) Araraquara: FCL/ Laboratório Editorial / UNESP; São Paulo:Cultura Acadêmica **Problemas de educação sob o olhar da psicologia**. USP, 2001.

VALENTE, M. L. L. C. (1993) **Fracasso escolar: problema de família?** Marília –SP. Dissertação(Mestrado em Psicologia) Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP.

VASCONCELLOS, C. S. (1995) Disciplina: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola. **Cadernos Pedagógicos do Libertad**, São Paulo, v;4, p.101-115.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Proposta Político-Pedagógica: uma construção possível**. 11 ed. Campinas : Papyrus, 1995.

_____ (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2000.