



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

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
RELAÇÕES E CORRELAÇÕES NECESSÁRIAS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**DEISE TERESINHA DE CAMARGO**

**Tio Hugo  
2009**

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
RELAÇÕES E CORRELAÇÕES NECESSÁRIAS**

**por**

**Deise Teresinha de Camargo**

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. Ms. Vantoir Roberto Brancher**

**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.

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
RELAÇÕES E CORRELAÇÕES NECESSÁRIAS**

elaborada por

**DEISE TERESINHA DE CAMARGO**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Vantoir Roberto Branche Ms (UFSM)**

---

**Claudio Emelson Guimarães Dutra -MS. ( UFSM)**

---

**Mariglei Severo Maraschin - Ms. ( UFSM)**

Tio Hugo, RS, 08 de agosto de 2009.

Este trabalho será dedicado a todos aqueles que acreditam na criança e vêem nelas a certeza de um futuro. Um futuro onde possam fazer sua estrela brilhar, com fraternidade, luz, sabedoria e amor. A todos que deixam a criança que trazem dentro de si, refletir no seu dia-a-dia. Àqueles que acreditam e vêem na educação um ponto de saída, para iniciar a construção de uma “nova sociedade”.

## RESUMO

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

### **GESTÃO EDUCACIONAL: RELAÇÕES E CORRELAÇÕES NECESSÁRIAS**

AUTORA: DEISE TERESINHA DE CAMARGO  
ORIENTADOR: Prof. Ms. VANTOIR ROBERTO BRANCHER  
**Data e Local da Defesa: Tio Hugo, RS, 08 de agosto de 2009.**

Através desta pesquisa, propôs-se investigar a importância das relações e correlações entre a comunidade e a gestão educacional, o porquê da indisciplina escolar a partir da ausência familiar e alternativas de aproximar a família no contexto escolar. A metodologia usada foi a pesquisa bibliográfica, a qual aponta ser fundamental a participação da família na escola para um melhor aproveitamento por parte dos alunos. A família sempre foi o primeiro grupo social organizado e, no decorrer da história, veio se desenvolvendo. Antes de existir escolas, as famílias, na tentativa de oferecer uma boa educação, mandavam seus filhos para a casa de pessoas estranhas para aprenderem um ofício, entendendo que dessa forma seus filhos seriam bem educados. Muitas injustiças ocorreram nesta época. A partir do século XV, a educação passou a ser oferecida por escolas. Sabendo-se da realidade social das famílias hoje, que precisam deixar desde muito cedo seus filhos aos cuidados de outros e da escola, entende-se necessário a assídua participação dos pais. É na família, espaço organizado de vida e relações entre os indivíduos, que se toma como base o trabalho, a produção de bens e conhecimentos, os quais se configuram valores, normas, regras, leis. Fator que preocupa quando se sabe que a maioria dos pais não tem mais esse tempo integral disponível para educação de seus filhos e que é repassado a escola o ato de educar, a única alternativa que lhes restou. Com isso, passa a refletir na escola a falta de limites como forma reativa do “abandono”. A escola, por sua vez, precisa buscar soluções para aproximar os pais do contexto escolar, formando uma parceria na tentativa de solucionar problemas e facilitar o trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunidade. Gestão. Relações.

## ABSTRACT

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

### **GESTÃO EDUCACIONAL:**

### **RELAÇÕES E CORRELAÇÕES NECESSÁRIAS**

EDUCATIONAL MANAGEMENT RELATIONS NECESSARY

AUTHOR: DEISE TERESINHA DE CAMARGO

ADVISER: Prof. Ms. VANTOIR ROBERTO BRANCHER

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

Trought this surch propose investigate the importancy of the educational management the because of the school indiscipline to from of the absence family in the school context. The methodology used it was the surch bibliography that to show that is fundamental the participate of the family in the school for the discipline at to better use to part of the students seeking front of this alternatives to aproximate the parents of the school tought of the project and partnerships the family always the first social groups organizate when in the course of the history came it development . Before of the there schools the families in the tentative af the offer a good educational sending your sons to house of the people strangrs to learning the office understanding of this form them will be good education. Many injustice occur in this epoch . From the XV century the education pass to be offered for schools. It know of the social reality of the families today taking that left since many early yours sons to care of others and the school understand necessary the assiduous participations of the parents.In the family an space organizate of the life and relation about invididuals that take as base the work the production of belongig and knows that shape values norms rules and laws .the factor that us concern when know that majority of the parents don't have more integral available for education of the act educate the unic alternative that rested it is a reflect in school the left of the limits whit form reactive of the "abandonment " the scholl for your time need look for solutions to aproximate the parents of the school context forming a partnership in the tentative of the solve problems and facilite the work.

Keywords: Community. Management. Relationships.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 PERCURSOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3 FUNDAMENTOS E CONCEITUALIZAÇÕES.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Gestão Educacional e as relações necessárias.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Gestão educacional e as mudanças paradigmáticas.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Gestão Educacional: A criança e a família.....</b>	<b>17</b>
<b>4 A PESQUISA E A ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Gestão Educacional, disciplina e aprendizagem.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Funções dos gestores.....</b>	<b>23</b>
4.2.1 Coordenador Pedagógico.....	23
4.2.2 Função da Orientação Educacional.....	25
4.2.3 Quando o Diretor de torna um Gestor.....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca de uma escola humanizadora<sup>1</sup>, reflexiva, crítica é preciso ter clareza na forma da administração. Pensar nos agentes deste processo é pensar em pessoas, que na escola assumem o papel de gestores. Pessoas estas, com ideologias e culturas diferentes. Nesse sentido diz Berghahn (2003,p.35 )

[...] passam então a lidar com as políticas e a legislação inerente as mais diversas situações da vida escolar, seja ela com alunos, pais, funcionários ou professores. Também administram a comunidade educativa e muitas vezes propõe-se a realizar uma ação transformadora.

Com base nesta realidade, sabe-se que a escola é afetada pela economia mundial, globalização, problemas sociais e de ordem familiar.

A realidade sócio-cultural hoje faz com que os pais tenham que se ausentar cada vez mais tempo de casa para o trabalho, deixando para a escola até mesmo funções e tarefas que seriam suas com relação a seus filhos. A relação família e escola é de extrema importância no processo educativo tendo em vista essa realidade. Neste sentido está diretamente ligada a isso a gestão educacional que é o todo da escola, que trabalha em conjunto, mediando relações e correlações, trocando experiências e na própria formação. O gestor aqui precisa ter um olhar dinâmico e ativo a todo o processo educacional, em tudo que acontece na escola. Ele é um articulador do processo escolar.

Segundo Ferreira (2003), a gestão da educação compreende-se a partir do processo de condução e gerência da vida escolar, ela diz:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. ( Ibidem, p.306).

---

<sup>1</sup> Quando falo em Educação Humanizadora, refiro-me a uma educação para cidadania, que pensa a educação através da reflexão, partindo da própria realidade social, visando mudança dessa realidade, entendo a partir destes autores: Paulo Freire (1999), Gadotti (2000),



Desta forma, este tema relaciona-se com a gestão educacional, tendo em vista sua reflexão acerca da gerência dos processos educacionais, os quais envolvem relações pessoais no ambiente de escolar. Atualmente, sabe-se através dos meios de comunicação e até se vivencia nas escolas um índice bastante grande de violência e por conta disso um grande desinteresse pela construção do conhecimento.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar produções bibliográficas contemporâneas que pontuam acerca da gestão escolar enfocando a relação família/escola.

Os objetivos específicos são: Investigar sobre o conceito de gestão educacional e as relações necessárias na escola a partir dos autores Libâneo (2001) Gadotti (2000) e Freire(1999); analisar as considerações apontadas relativas à ausência familiar e à indisciplina em Ariès (1981) Henning (2001); problematizar, a partir das considerações dos autores acima expostos, acerca da sociedade contemporânea e das significações refletidas na escola.

O problema que perpassou a referida investigação primará por conhecer: o que diferentes autores, que trabalham com a gestão educacional, apontam acerca da relação família/escola.

A ausência dos pais na escola faz com que haja um desinteresse por parte da criança tanto na aprendizagem como em suas relações, seus hábitos e atitudes apresentados. A realidade sócio-cultural hoje faz com que os pais tenham que se ausentar cada vez mais tempo de casa para o trabalho, deixando para a escola até mesmo funções e tarefas que seriam suas com relação a seus filhos. A relação família e escola é de extrema importância no processo educativo tendo em vista essa realidade. Percebe-se que cada vez mais convivemos com problemas de aprendizagem e comportamentais na escola o que preocupa e dificulta o trabalho levando a buscar informações e alternativas para que se possa “lidar” com o aluno que se tem nos dias atuais.

A escola não pode ficar parada no tempo, pois ela não é estática, tendo em vista que lida com o ser humano. A realidade vivenciada no cotidiano escolar nos leva a refletir e encontrar caminhos para entender, prevenir e recuperar o gosto pelo saber e o mínimo de disciplina, hábitos e atitudes adequadas para a convivência em sociedade.

A presente pesquisa caracteriza-se principalmente pelo enfoque dado às relações e correlações necessárias com a família e a gestão educacional para melhorar o interesse do aluno, seus hábitos e atitudes enquanto discente e a aprendizagem conseqüentemente.

## 2 PERCURSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e qualitativa. Bibliográfica porque serão utilizados textos informativos e livros sobre as relações e correlações necessárias entre gestão e comunidade escolar. Este tipo de pesquisa abrange leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, fotos, manuscritos etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura, a qual precisa ser uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhada de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo. Isso porque a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema.

Uma abordagem metodológica de caráter qualitativo tem como característica o ambiente como fonte direta de dados, o pesquisador como principal instrumento, há uma maior preocupação com o processo dinâmico, dá maior ênfase ao significado que as pessoas dão as coisas, à vida, ao contexto, a construção a compreensão é o que vale, segue um processo indutivo de análise. Parte do fato, os dados são descritivos, etnográficos. O conteúdo é analisado, comparado, interpretado, aceita subjetividade, há uma concomitância entre ação e reflexão e tem como princípio o intencionalismo. (COSTA, 2009, p.8).

Sendo assim, dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

O acesso à bibliografia pode ser feito de dois modos básicos: manualmente ou eletronicamente. O primeiro consiste em pesquisar diretamente nos livros de referências disponíveis e o segundo consiste no uso da internet com fonte de pesquisa.

O estudo passou pelas seguintes etapas: elaboração do projeto e estudos de aprofundamento sobre o tema; coleta de informações junto a diferentes teóricos tendo por base os interesses da pesquisadora e; análise e sistematização das informações coletadas.

### 3 FUNDAMENTOS E CONCEITUALIZAÇÕES

#### 3.1 Gestão Educacional e as relações necessárias

O mundo atual é marcado pelo individualismo, pela violência por conflitos, racismo, preconceito. Tudo impede o bom relacionamento, o desafio é ser tolerante, conhecer o mundo em que se vive, conhecer o outro, suas limitações, suas qualidades. Como diz Libâneo (2001, p. 20): “Aprender a conhecer é inserir todo o conhecimento no varal passado, percebê-lo na atualidade do presente e vislumbrá-lo em sua densidade de futuro”.

Neste sentido, conhece-se a realidade, a individualidade do outro, podendo melhorar as relações entre ambos, tudo permeado pelo respeito mútuo e pela ética, pois se aprende a fazer captando o lado ético de todo agir humano. Conforme Libâneo (2001, p.46), “Quanto mais percebemos o alcance do nosso pensamento e de nosso agir, tanto maior responsabilidade assumimos”. Assim sendo, o gestor precisa ter um olhar especial para tudo que acontece na escola ele precisa não somente conhecer a parte legal que ampara o funcionamento e sua função, mas principalmente conhecer o ser humano, o qual ele está diretamente ligado em seu trabalho todos os dias.

Portanto, a ética é fundamental nesta relação para que se tenha lucidez do que se quer, assimilar os princípios éticos que comandam a atitude, a fim de que se possa colocar no lugar do outro. Para o gestor isso é fundamental, pois nos costumes, manifestam-se aspectos fundamentais da existência humana: a criação, os valores. Portanto fica claro nos PCNs, que:

Na escola, o tema ética encontra-se, em primeiro lugar, nas próprias relações entre os agentes que constituem essa instituição: alunos, professores, funcionários e pais. Em segundo lugar, o tema ética encontra-se nas disciplinas do currículo [...]. (BRASIL, 2001, p.32).

Segundo Rauber (2000)<sup>2</sup>, moral é um conjunto de princípios, crenças, regras que orientam o comportamento dos indivíduos nas diversas sociedades, e a ética como reflexão crítica sobre a moral, diz respeito aos valores, presentes na prática e na reflexão teórica de homens e mulheres nas sociedades. É importante salientar

---

<sup>2</sup> Palestra proferida no ano 2000, na Universidade de Passo Fundo.

que moralidade é componente de todas as culturas e a dimensão moral está presente no comportamento de cada pessoa em relação com as outras, das culturas e dos povos entre si.

Piaget (1980, p. 209) afirma que: “Toda moral consiste num sistema de regras e a essência de toda moralidade deve ser procurada no respeito que o indivíduo tem por estas regras”. Neste sentido, faz-se necessário conhecer o indivíduo, bem como ter clareza de que, o que é uma regra moral para um grupo, pode não ser para outro de uma determinada sociedade, pois depende da cultura do povo.

O gestor, por sua função, que consiste em lidar com o coletivo, precisa ter conhecimento de todas essas regras, como diz Piaget, na citação, que estão ligadas à relação humana, visto ser ele o mediador entre as relações. Ser tolerante é a primeira atitude que necessita ser levada em conta. Libâneo (2001, p. 56) afirma que “[...] aprender a viver juntos implica diálogo equilibrado, tolerância e seu limite, respeitando ao diferente em todas as relações”. Isto por que se vive em uma sociedade com culturas diferentes, modos de pensar diferentes, posicionamentos diferentes, que devem servir para melhorar a nossa vida, para crescimento pessoal e coletivo.

### **3.2 Gestão e as mudanças paradigmáticas**

Percebe-se que a tecnologia está presente nas salas de aula, professor perde o papel de única fonte de conhecimento e informação e a qualidade do ensino depende da capacidade da escola em adequar-se às exigências da sociedade contemporânea, esse é o grande desafio.

No início da segunda metade deste século, educadores e políticos imaginaram uma educação internacionalizada, confiada a uma grande organização, a Unesco. Os países altamente desenvolvidos já haviam universalizado o ensino fundamental e eliminado o analfabetismo. Os sistemas nacionais de educação trouxeram um grande impulso, desde o século passado, possibilitando numerosos planos de educação, que diminuiram custos e elevaram os benefícios. A tese de uma educação internacional já existia desde 1899, quando foi fundado, em Bruxelas, o Bureau Internacional de Novas Escolas, por iniciativa do educador Adolphe Ferrière. Como resultado, tem-se hoje uma grande uniformidade nos sistemas de ensino. Pode-se dizer que hoje todos os sistemas educacionais contam com uma estrutura básica muito parecida. No final do século XX, o fenômeno da globalização deu novo impulso à idéia de uma educação igual para todos, agora não como princípio de justiça social, mas apenas como parâmetro curricular comum. (GADOTTI, 2000, p.86).

Desde o início da sua história, o Brasil vem importando “modelos”, teorias, práticas e pacotes educacionais que não servem para nossa realidade cultural e até mesmo econômica, os quais caem no fracasso. Tornando cada vez mais difícil e precária a educação brasileira.

Os sistemas educacionais ainda não conseguiram avaliar suficientemente o impacto da comunicação audiovisual e da informática, seja para informar, seja para bitolar ou controlar as mentes. Ainda trabalha-se muito com recursos tradicionais que não têm apelo para as crianças e jovens. Os que defendem a informatização da educação sustentam que é preciso mudar profundamente os métodos de ensino para reservar ao cérebro humano o que lhe é peculiar, a capacidade de pensar, em vez de desenvolver a memória. Para ele, a função da escola será, cada vez mais, a de ensinar a pensar criticamente. Para isso é preciso dominar mais metodologias e linguagens, inclusive linguagem eletrônica (idem, p. 88).

Sabe-se que a tecnologia e a internet estão cada vez mais presentes na vida do cidadão e que todos têm acesso às informações do mundo todo de diversas maneiras e diversos assuntos, porém a escola ainda tem dificuldade de lidar com essas informações e tecnologias.

As conseqüências da evolução das novas tecnologias, centradas na comunicação de massa, na difusão do conhecimento, ainda não se fizeram sentir plenamente no ensino  $\frac{3}{4}$  como previra McLuhan já em 1969  $\frac{3}{4}$ , pelo menos na maioria das nações, mas a aprendizagem a distância, sobretudo a baseada na Internet, parece ser a grande novidade educacional neste início de novo milênio. A educação opera com a linguagem escrita e a nossa cultura atual dominante vive impregnada por uma nova linguagem, a da televisão e a da informática, particularmente a linguagem da Internet. A cultura do papel representa talvez o maior obstáculo ao uso intensivo da Internet, em particular da educação à distância com base na Internet. Por isso, os jovens que ainda não internalizaram inteiramente essa cultura adaptam-se com mais facilidade do que os adultos ao uso do computador. Eles já estão nascendo com essa nova cultura, a cultura digital (ibid, p.92).

Além da citada acima, muitas outras dificuldades são encontradas na educação hoje. Dentre elas, destaca-se a escassez de recurso financeiro, descaso dos governantes, desvalorização dos educadores em todos os aspectos e a realidade de nossos alunos hoje, é bastante diferente da escola que se tem.

Vivemos numa época em que encontramos professores desmotivados, não sabendo lidar como os alunos, alunos “rebeldes”, “gritando” por mudanças e até para que sejam “vistos” na totalidade. Assim, percebe-se que os mesmos possuem histórias singulares e, portanto, realidades sociais e psicológicas que os perturbam.

Às vezes por mais que a escola se esforce, suas condições podem ser precárias ou o professor não tem a habilidade ou a especialização para trabalhar com aquela série ou aquele conteúdo. Pode existir, também, um distanciamento entre a forma da escola e ou professor atuar e as reais necessidades do aluno. Por isso, a necessidade da leitura constante, do debate em grupo, do estudo de estratégias diferentes, que venham ao encontro ao que o aluno realmente necessita para ser mais consciente, responsável e participativo.

Para construir o futuro, é preciso primeiro sonhá-lo, imaginá-lo, [...] Paulo Freire. Em seus felizes comentários ao pensamento Freireano, Moacir Gadotti pondera ao falar do último livro de Paulo Freire: "No seu último livro, *Pedagogia da Autonomia*, ele critica o neoliberalismo, exatamente por negar o sonho, por ser fatalista, por negar a possibilidade de mudanças, [...] porque não lhe interessa que a história mude. Interessa sim que ela continue como está". O profissional comprometido com a educação se nega a reproduzir o que está posto, e sem, busca instrumentalizar seu aluno na desconstrução de uma sociedade seletiva e opressora, reconstruindo o conceito de cidadão capaz de assumir conscientemente os deveres e direitos, indispensáveis na construção social que reforça o compromisso do bem estar de todos, possibilitando o exercício da verdadeira cidadania. "Pedagogia é um guia na construção do sonho; No livro *Pedagogia da Cidadania*", ainda segundo Gadotti, " não basta sonhar, é preciso saber como se constrói o sonho". (GONZAGA, 1999, p.75).

Ninguém melhor que Paulo Freire (1999) para defender a "Pedagogia com Autonomia", libertando mentes, construindo significativamente, a partir do saber do aluno, nos diferentes espaços educacionais. Repensando instituições que promovam discussões e ações, permitindo que as pessoas interiorizem as condições que lhes possibilite autonomia responsável, base para o êxito da vida comunitária. "A Pedagogia, vê primeiro o futuro", a possibilidade de caminhos que nos conduzam, ao avaliar o passado, a reconstruir o presente, para que todos acessem a um futuro melhor, longe das arrogâncias capitalistas de uma sociedade dominadora.

A Pedagogia Freireana é dialética. A dialética acrescenta a subjetividade, a dinâmica indispensável na formação do indivíduo capacitando-o a afastar-se do mecanicismo e do conformismo cristão; viabilizando a autonomia no exercício dos quatro pilares: APRENDER A APRENDER; APRENDER A FAZER; APRENDER A VIVER JUNTOS E APRENDER A SER, também defendida por Jacques Delors (1998), coordenador do "Relatório para a Unesco da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI", no livro *Educação: um tesouro a descobrir*.

A partir do momento em que os adultos, jovens, adolescentes e crianças compreenderem o valor destes quatro pilares e os fizerem presentes em suas vidas, acontecerá a construção do mundo na fraternidade. Gadotti (2000, p.103), acrescenta: “Mais do que na era do conhecimento devemos dizer que vivemos na era da informação, pois percebemos com mais facilidade o disse me disse da informação e de dados, muito mais do que conhecimentos”.

Os educadores compromissados sentem a profundidade do problema dos meios de informação de massas. Estes concorrem com o professor como formadores de opinião, modismos, alienação caótica que valoriza o exterior e o possuir. Esta realidade obriga pais e mães de família a saírem juntos em busca da sobrevivência, distanciando-os cada vez mais da convivência no lar, do lazer, da auto-estima. Muitas crianças chegam aos espaços educacionais trazendo consigo o preço e a carga emocional sofrida por eles e sua família, fruto de uma sociedade altamente seletiva.

Para que este educador consiga fazer algo por estas crianças, devem estar bem equilibrados e organizados pessoalmente. A pedagogia de Freire prioriza que o conhecimento é saber fazer a leitura de mundo, para poder transformá-lo. Importa-lhe um projeto político-pedagógico centrado no conteúdo de libertação. Portanto, primar pela autonomia, no exercício da cidadania, tornar-se competente para ler o mundo e traçar os meios para compreendê-lo e transformá-lo no que for necessário, de modo a reconstruí-lo por meio do conhecimento dos atos históricos, gnosiológicos e lógicos numa dimensão dialógica.

A gestão educacional está diretamente ligada a todas essas questões e precisa estar ciente de todas as mudanças, de todos os pensamentos teóricos e tendências pedagógicas, pois escola inovadora<sup>3</sup>, pressupõe lideranças inovadas, com abertura de idéias, democráticas, com descentralização de poder e trabalho coletivo. A escola que se quer está delineada no projeto pedagógico, onde estes saberes deveriam estar articulados através do diálogo entre os envolvidos no processo educacional.

---

<sup>3</sup> Quando se fala em escola inovadora, refere-se a uma escola para os novos tempos. Tempos em que se quer educar para cidadania, tempos de tecnologia e mudanças.



### 3.3 Gestão Educacional: A criança e a família

Para que gestores cumpram o seu papel e possam estabelecer uma boa relação entre educação, família, educadores e educandos é necessário que se conheça também um pouco da história não somente da educação, mas como se deu esse processo na família com o passar dos tempos. Pretende-se aqui apresentar estudo sobre a história social da criança e da família buscando explicitar possíveis implicações destas construções históricas aos dias atuais bem como entender essas relações familiares e educacionais.

A formação das famílias, com o passar dos anos, foi sendo adaptada a novas constituições, novas formas de educação dos filhos, tudo de acordo com a cultura de cada grupo social. Sempre foi a célula da sociedade, o primeiro meio de educação, lugar onde se vive e se experimenta formas de vida diferentes e variadas emoções. É na família que encontramos proteção e segurança, pelo menos, pensa-se assim.

Naquela época, era a forma que as pessoas acharam para que as crianças aprendessem, diz respeito à cultura da época em que se acreditava aprender com pessoas estranhas e que aprenderiam melhor assim. Acreditavam que não importava o que aprendiam: serviço doméstico, ou qualquer outro ofício, tudo era considerado aprendizagem e uma forma de educação. Era um hábito praticado em todas as condições sociais.

De maneira geral a transmissão de conhecimento se dava pela participação da família de geração em geração. Crianças e adultos ocupavam-se no dia-dia de afazeres e ofícios, não restando a criança tempo para ser criança, para brincar, para ter infância.

Nessas condições, a criança desde muito cedo escapava à sua própria família, mesmo que voltasse a ela mais tarde, depois de adulta, o que nem sempre acontecia. A família não podia, portanto, nessa época, alimentar um sentimento existencial profundo entre pais e filhos (ARIÉS, 1981,p.231).

Não que não existissem laços afetivos entre eles, é que o costume era esse, a família era uma realidade moral e social, mais do que o sentimental. Como explica Áries na citação a baixo:

A partir do século XV, as realidades e os sentimentos da família se transformariam: uma revolução profunda e lenta, mal percebida tanto pelos contemporâneos como pelos historiadores, e difícil de reconhecer. E, no entanto, o fato essencial é bastante evidente: a extensão da frequência escolar. (idem, p.231).

Cada vez mais a educação passou a ser oferecida pela escola. Tornou-se instrumento de inserção social, isso aconteceu pela necessidade que se teve de um rigor moral dos educadores e de proteger as crianças do mundo sujo dos adultos. As relações de afetividade entre família e crianças ampliaram-se, tudo girava em torno da criança, só se separava dos pais para ir a uma escola distante.

No século XVII já se discutia as vantagens de mandar as crianças para escola ou deixá-la em casa para serem educadas por um preceptor.

Os tratados de educação do século XVII insistem nos deveres dos pais relativos à escolha do colégio e do preceptor, e a supervisão dos estudos, a repetição das lições, quando a criança ia dormir em casa. O clima sentimental era agora completamente diferente, mais próximo ao nosso como se a família moderna tivesse nascido ao mesmo tempo em que a escola, ou, ao menos, que o hábito geral de educar as crianças na escola (idem, p.232).

Foi aí que surgiram inúmeras escolas para suprir a demanda, com séries completas, criando inquietação de alguns contemporâneos. A escola supria a necessidade de educação teórica, substituindo a antiga forma de aprendizagem prática e ao desejo dos pais de que seus filhos ficassem mais próximos deles.

“No século XVIII, a família começou a manter a sociedade a distância, a confiá-la um espaço limitado, aquém de uma zona cada vez mais extensa de vida particular” (ibid, 1981, p. 265). Passou a preocupar-se com as injustiças, com a moral, com acontecimentos que abalaram a integridade moral da família, preocupavam-se com a defesa contra o mundo. Mantinha-se uma separação e certa distância dos criados, não se usava mais ir a casa de amigos ou sócio a qualquer hora sem avisar, etc. Havia uma separação entre vida mundana, profissional e privada e cada uma era tratada em local apropriado: o quarto, o gabinete, os salões.

A partir das últimas décadas do século XIX, identifica-se um novo modelo de família. A proclamação da República, o fim do trabalho escravo, as novas práticas de sociabilidade com o início do processo de industrialização do país constituem terreno fértil para a proliferação do modelo de família nuclear, burguesa, originária da Europa. Trata-se de uma família constituída por pai, mãe e poucos filhos. O homem continua detentor da autoridade e “rei” do espaço público; enquanto a mulher assume uma nova posição: “rainha do lar”, rainha do espaço privado da casa. Desde cedo, a menina é educada para desempenhar seu papel de mãe e esposa, zelar pela educação dos filhos e pelos cuidados com o lar. (BECHARA, 2000 p.6)

Tais características, visíveis ainda hoje, são resquícios desse modelo de família patriarcal, machista e opressora, gerando conflitos e violência nos lares. A Constituição Federal de 1988 traz algumas inovações nos artigos 5º; 7º; 201; 208 e 226 a 230, um novo conceito de família: “união estável entre o homem e a mulher” (§3º) “e a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes” (§4º). Reconhece, ainda, que: “os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher”. (§5º).

Numa sociedade em transformação, a conjuntura obriga pais trabalharem fora a maior parte do dia, deixando para a escola a adaptação social do filho e até mesmo noções básicas de higiene, sexualidade, valores, hábitos e atitudes. Parece que voltamos na história e no tempo em que a educação dos filhos era feita ou dada por pessoas estranhas a família. Se naquela época não funcionou, hoje também está ocasionando problemas.

As famílias transferem para a escola tarefas que seriam suas, a escola por sua vez, assoberbada, deixa a desejar na qualidade do ensino, sendo que além de repassar o conteúdo formal, cabe a ela também educar as crianças como a família deveria fazer. Daí surgem inúmeros problemas comportamentais que, pela ausência da família, refletem-se na escola. Esse assunto será abordado no próximo capítulo.

Diante desse quadro histórico e cultural, pode-se analisar que a responsabilidade da gestão educacional só aumentou. Neste sentido, com o passar dos tempos, o conceito de gestão escolar também mudou para se adequar a essa nova realidade. Henning (2000, p. 16.), afirma:

É então que nasce uma concepção de gestão Educacional produzindo uma escola, um currículo possibilitador de cruzamento de olhares, de verdades e saberes produzidos por todos os integrantes desta comunidade discursiva. Busca-se, então, a construção de um currículo possibilitador do conhecimento identitário que favoreça as múltiplas culturas, a compreensão das diferenças, o discurso do outro, a ruptura com o mundo binário, a construção de uma escola organizadora de um processo curricular gestinário, em parceria.

Afirma-se, aqui, a parceria que deve existir entre a família e a gestão escolar, mas preocupa muito as múltiplas responsabilidades da escola enquanto instituição e o papel da família neste contexto, o qual muitas vezes é deixado somente para a escola. Como diz a autora, são saberes produzidos por todos os integrantes e isso se dá na relação e parceria entre todos os envolvidos.

## 4 A PESQUISA E A ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Gestão Educacional, disciplina e aprendizagem

É na família, espaço organizado de vida e relações entre os indivíduos, tomando-se como base o trabalho, a produção de bens e conhecimentos, que se constroem valores, se organizam normas, regras, leis. Neste sentido, entende-se a família como instância de relações de poder e definição de compromissos.

Na sociedade atual muitas mudanças ocorreram, a estrutura familiar, a vida em família, a luta pela sobrevivência em uma sociedade desigual. Os pais, por sua vez, para suprir sua ausência acabam permitindo tudo aos filhos e substituindo sua companhia e seu afeto por coisas materiais e não percebem que estão lhe causando problemas. Com salienta Zagury (2002, p. 219):

Se pensar no futuro de nossos filhos é só pensar no sucesso financeiro, então o melhor é não pensar no que é certo ou errado, sobre honestidade, ser produtivo, ajudar o outro e a sociedade para mudança da realidade de hoje, para que filhos e netos dessa geração tenham um mundo melhor, mais digno e mais humano. E para isso, temos que utilizar nosso espaço de educadores, com todo o entusiasmo de que somos capazes, cada um em sua casa, com sua família, resgatando valores, formando a consciência crítica e justa de nossos filhos.

Nutrir a personalidade; preparando para serem críticos, líderes, formar seres humanos que conhecem seus limites e não heróis. Ensinar a pensar: criar idéia, encantar, dialogar, levar o educando a admirar seu educador. Contar histórias: cativar pela inteligência e afetividade e não pela autoridade, ser feliz, ensinar muito falando pouco, fazer seu filho sonhar. Nunca desistir: são semeadores de idéias e não controladores, a vida é uma grande escola que pouco ensina para quem não sabe ler, isto é, para quem não entende o que está sendo dito ou pelos acontecimentos observados e vividos.

Os cuidados e a preparação da juventude para um mundo adulto assumiram uma dimensão social muito mais complexa e abrangente do que em períodos anteriores da história. Podemos verificar que a rígida divisão de papéis e tarefas estabelecidas no século XIX, baseada no binômio amor-autoridade, perdeu muito de sua força normativa e seus contornos tornaram-se imprecisos, abrindo caminho para novas e importantes mudanças nesse padrão de sociedade (ARIÉS, 1981, p.302).

Hoje se vivencia diferentes realidades que se transformam e exigem das famílias uma redução do convívio familiar na busca de sua sobrevivência. Este, entre outros problemas, desestrutura as famílias, desencadeando problemas sociais graves como desemprego, crianças nas ruas, à margem da sociedade etc.

O gestor, munido de conhecimentos e princípios de ações poderá recuperar a moralidade discente, sabendo-se que o trabalho pedagógico pressupõe a observância de regras, de semelhanças, diferenças e exceções, pois se sabe que até mesmo as ciências são orientadas pela conduta moral, porém esse trabalho requer indagação, que o aluno não permaneça apático, calado, obediente. O trabalho de conhecer, ao contrário requer inquietação, desconcentro, desobediência. “A questão fundamental está na transformação dessa turbulência em ciência, dessa desordem em uma nova ordem”. (AQUINO, 2000, p. 96).

O papel da gestão escolar, enquanto coordenação, supervisão ou orientação, é de construção e reconstrução do pensamento e da realidade na busca de diferentes pontos de vistas e novas visões. Toda ação pedagógica torna-se uma busca, uma pesquisa, muito além da narrativa que se dá sob forma de transmissão. É necessário reinventar continuamente os conteúdos, as metodologias, as relações, o cotidiano. Neste sentido, está o papel dos gestores que precisam ter um olhar atento para todo esse conjunto de acontecimentos e promover formação adequada para os professores e assim melhorar também, a qualidade da educação. “Trata-se da invenção pedagógica, obrigatória a todos aqueles que tomam seu ofício como parte efetiva de suas vidas” (ibid, 2000, p. 97).

O aluno faz sua parte. A partir daí, o barulho, a agitação, a movimentação passa a ser normal e essenciais no ato de conhecer, tornando a indisciplina um movimento organizado em torno de idéias, conceitos e conhecimentos formais, uma nova forma de disciplina, vontade de saber, buscar do novo em relações orientadas que requer diálogo por parte do educador, pois inaugura a invenção pedagógica, exigindo negociação constante, assumindo o aluno como elemento essencial na construção das relações e ações pedagógicas. E, para que haja entendimento disso, é necessário que a escola, como espaço da gestão educacional, esteja consciente e tenha como parte integrante do plano pedagógico esta postura e juntos possam construir o gosto pelo saber, bem como a valorização dos profissionais que ali estão.

Os quesitos principais para essa negociação são: construção do conhecimento através da relação com o outro, fidelidade, em ambas as partes ao

contrato pedagógico, reaprender sempre, dando sempre lugar ao aluno para que não se torne estático, à espera, silencioso. Como se concebe o professor sendo gestor, entende-se que este integra o processo e orienta em sala de aula: conhece realidades, aptidões, dificuldades.

A outra análise do professor é a autocrítica, é fundamental para ver onde pode estar falhando, o que mudar, se necessário. Através do diálogo, sempre tentar resolver os problemas com o aluno, interagir com ele para que reflita sobre suas ações e atitudes. Manter a família sempre informada e ouvi-los também para que juntos busquem soluções. E assim, trabalhar em equipe, pais, gestão educacional, professor e alunos. O professor que alia eficazmente a gestão e ensino está consciente de que o que acontece fora da escola pode desencadear certo comportamento em sala de aula e que sucesso de educação dependendo do conceito que faz de si mesmo como ser humano e com as emoções que obtém das relações com os outros.

Entretanto, para Macedo (2005), a disciplina escolar é um conjunto de regras que devem ser obedecidas pelos gestores, professores e alunos para que a aprendizagem aconteça, isto é, uma qualidade de relacionamentos entre todos na escola. Sabendo-se que são nas relações que se constroem conhecimentos é imprescindível que essas relações sejam afetivas e agradáveis para que todos se sintam bem e aprendam com prazer.

Nessa convivência com o outro, na escola, cada participante vai falar, dar sua opinião, ouvir o outro e respeitar suas individualidades. Nesta relação vão sendo construídas culturas, saberes diferentes e limites que são hábitos, atitudes comportamentais que também precisa ser ensinado. Ainda para Macedo (2005, p. 24), “A disciplina, na escola não é questão de boa conduta nem de formação trazida de casa. Disciplina se aprende e é interesse de todo mundo, porque facilita a relação da gente com as coisas”.

Neste sentido, sabe-se que como seres sociais, precisa-se da convivência com o outro e também se deve saber que o direito de cada um vai até onde começa o do outro. Se não se aprende com alguém isso, não se respeita as pessoas pela falta de limites e, por consequência, passa a ser visto como indisciplinado. Isso, sem dúvida, dificultará as relações com todo o grupo social em que se convive.

O gestor precisa interagir para coordenar as trocas de conhecimentos com os educandos e para isso precisa ter limites estabelecidos: participação, escuta,

registro, concentração, presença, organizar tempo, espaço e conteúdo. Pensar e socializar com o grupo. Como diz Macedo (2005, p.25):

A gente tem que pensar a disciplina ao mesmo tempo como fim e como meio. É um fim porque podemos desenvolver atitudes como concentração, responsabilidade, interesse. Essas coisas viram ferramentas pessoais de trabalho. Disciplina é também um meio, um instrumento sem o qual as coisas não acontecem ou acontecem fora do prazo dos padrões.

Tornou-se a disciplina tarefa da escola trabalhar, devido à falta de tempo das famílias para os filhos, assim como várias outras tarefas. Porém, também se ensina disciplina pelo exemplo e como ensinar disciplina se for indisciplinado e se as crianças vêm de um meio onde não se tem regra alguma? Onde principalmente não se tem tempo para educar.

A disciplina ajuda desenvolver a autonomia, se a criança não tem a ajuda de um adulto para realizar as tarefas de casa, a própria criança aprende a administrar isso sozinha, se ela achar importante e for cobrado dela isso. Por isso a importância da disciplina para que a criança seja um adulto responsável, que saiba reconhecer os seus direitos, mas que também saiba os seus deveres e acima de tudo respeitar o direito do outro.

Cabe a gestão educacional, saber através da investigação de realidades e do plano pedagógico o tipo de aluno que se tem e os problemas ali denunciados, propondo uma prática adequada. É no plano pedagógico que estão listadas as regras e normas da instituição, que devem ser seguidas por todos para um bom funcionamento.

## **4.2 Funções dos gestores**

### **4.2.1. Coordenador Pedagógico**

A função desse profissional é a gestão da aprendizagem e, para a formação dos professores, diz Heidrich (2008, p. 07):

Inclui dominar algumas coisas que nenhuma faculdade ensinou a ele: saber como o currículo foi desenhado, quando e como se articulam as áreas do saber e quais os modelos de avaliação disponíveis. Apesar de não ser uma tarefa fácil, ela é indispensável. É justamente o conhecimento das diferentes disciplinas, de seus objetivos, de suas propostas de recuperação, da bibliografia adotada e das metodologias propostas que conferirá a ele a respeitabilidade dos professores. Isso exige muito estudo.

Deste modo, o Coordenador Pedagógico procura meios de ajudar os professores na sua formação e também na solução de problemas envolvendo a aprendizagem, visando ao sucesso dos alunos. Para tanto, precisa também buscar conhecimentos constantemente, deve ser um observador e um pesquisador. Neste sentido, deverá procurar bibliografias, proporcionar programas de formação, participação em seminários e congressos, para compartilhar informações com os demais profissionais da escola.

[...] o coordenador vai constituindo sua figura como um parceiro e um orientador do trabalho docente. Para isso tudo, o coordenador tem meios de atuação difusos: a presença nas atividades pedagógicas que alunos e professores promovem, a conversa individual com os docentes e a direção, as apresentações de trabalhos, as organizações de estudos do meio, as visitas e as festas, o material que ele torna disponível na sala dos professores, os avisos que deixa no quadro e até mesmo a sala do cafezinho. Mas ele conta ainda com um momento privilegiado. É o chamado Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), período de formação em serviço durante o qual seu "jeitão" aparece e se consolida. Ali, o coordenador desenvolve seu máximo trabalho: fazer com que os professores, os verdadeiros craques do time escolar, brilhem porque são as estrelas e, afinal, cabe a eles preparar as aulas, trabalhar duramente com centenas e centenas de alunos, corrigir provas e trabalhos, extenuar a voz para ser ouvido e ainda readequar suas aulas ao seu plano inicial. (ibid, 2008, p.11).

Portanto, sua função é buscar melhores condições de trabalho na escola, conquistar o trabalho coletivo, ter espaço para fazer acompanhamento individual, ajudar, oferecer material e dinâmicas variadas, ter criticidade, ser entusiasta e otimista. Torna-se necessário, para nortear o trabalho pedagógico, liderar, mediar com o grupo tendo como referência o projeto pedagógico e a linha de ação da instituição.



#### 4.2.2. Função da Orientação Educacional

Na sua ação junto aos alunos, a orientação deve ter uma postura muito bem definida, pautada na dialética ternura-vigor, para, de um lado, não deixar o "rolo compressor escola" passar sobre eles e, de outro, não cair no equívoco de "paparicar", mimar, proteger o aluno dos conflitos (VASCONCELLOS, 2002, p. 81). Assim, contribui para construção de limites na escola, tomando o cuidado para que sua função não se restrinja apenas a de "coordenador disciplinar". Isto ocorre pela visão distorcida que se tem a respeito de (in)disciplina e de como lidar com ela, colocando-se alguém para fazê-lo, reforçando a idéia de que o problema estaria na pessoa e não nas relações, isolado do contexto, encaminhamentos como solução. Além de não resolver o problema, outros são gerados: o professor perde a autoridade, pois foi transferido para um terceiro e o tal coordenador disciplinar fica com a responsabilidade de resolver sozinho todos os problemas.

Trabalhar com os conflitos não é fácil, como se queixam os orientadores, porém devem ser tomados cuidados para que não se transforme em enfrentamento, fazer os sujeitos se calarem ou assumirem as culpas, ao contrário, deve-se analisar várias questões existentes através do diálogo investigando a rede de relação prestando um serviço relevante.

A mediação do orientador deve favorecer os relacionamentos entre alunos e professores para que haja aprendizagem, pois se sabe que se constrói na relação afetiva entre ambos os membros do processo. A mudança não se dá com práticas isoladas e sim com um trabalho coletivo com toda equipe na escola. Sendo assim, com certeza, as mudanças acontecerão e o resultado será positivo, e quem tem a ganhar com isso é toda comunidade escolar e a sociedade conseqüentemente.

No que se refere a atuação do Orientador em relação ao problema da disciplina na escola, cabe lembrar que a mesma deve ser antes preventiva que remediativa [...] Não é um aplicador de sanções ou punições. Ele deve, sim, colaborar com a disciplina da escola analisando juntamente com a equipe os problemas surgidos, sugerindo soluções cabíveis, não se esquecendo, entretanto, de que, antes de tudo, sua atuação deverá ser preventiva (GIAGAGLIA, 2003, p. 80).

Sabendo-se que o Projeto Político Pedagógico é um grande instrumento para superar o isolamento, práticas individualistas e fragmentadas, a Orientação

Educacional desempenha importante papel, seja na sensibilização como na elaboração e concretização. Na sensibilização pode perceber a resistência ou o não envolvimento e intervir; na construção, participando ativamente e ficando atento à dinâmica nas plenárias, ajudando na coordenação para que não sejam manipuladas as falas e formem-se "as panelinhas" e; na realização pode trazer contribuições para a realização das propagam ações que possam estar sendo deixando de acontecer, pelo fato de ele estar sempre em contato com todos os segmentos.

A Orientação Educacional, observando as relações de respeito, poder, ritmo, ética e questões afetivas e emocionais, ideológicas e políticas, pode ajudar a construir um projeto coletivo, desencadeando a mudança, sugerindo novos tipos de redefinição de papéis dos envolvidos.

O conselho de classe é um espaço de grande relevância, pois vários seguimentos ali se encontram e articulado ao trabalho coletivo dos alunos. Ainda resta, ao final do conselho, uma enorme lista de alunos e pais a serem chamados pelo orientador e, se não for articulado ao trabalho coletivo com os alunos e as reuniões pedagógicas, não se acredita que possa gerar bons resultados. Pelo contrário, deve ser um momento para pensar a prática educativa como um todo.

Nos conselhos escolares, a Orientação Educacional deve incentivar que estes segmentos expressem suas idéias e perspectivas nas reuniões, a fim de que sejam analisadas por vários pontos de vista e assumidas como desafios para todo grupo escolar. A Orientação deve estar atenta para o conflito entre interesses pessoais e do grupo. A comunidade precisa estar mobilizada na luta por um ensino de qualidade e esse é papel primordial da orientação.

Sobre a Orientação Educacional, Vasconcellos (2002, p. 84) afirma que, para

[...] que possamos nos realizar no exercício da Orientação Educacional, mostrando, muito concretamente através de nosso trabalho, como ela é necessária para a construção da escola de qualidade democrática e para a emancipação social.

A Orientação profissional age em meio à realidade social em que se vive e a dificuldade que os jovens têm para fazer a escolha, porque o momento de escolha profissional coincide com a fase em que jovem está se desenvolvendo novamente, definindo sua identidade, buscando conhecer-se melhor, seus gostos e motivações, e de grande importância, pois ela tem como objetivo facilitar a escolha ao jovem, ajudando-o a compreender sua realidade, incluindo aspectos pessoais, familiares e

sociais, sendo assim terá condições de definir qual escolha melhor, possível, no seu projeto de vida.

O Orientador exerce esse papel na ajuda da escolha sendo filosófico e ético, a escolha é do jovem e ninguém tem o direito de interferir nela, respeitando o homem como ser livre para escolher, livre dentro de sua realidade de vida e que só ele mesmo pode configurar-se como limite. A esse respeito, Lucchiari afirma que “É fundamental, no processo de escolha, ser trabalhada a questão da integração do tempo. Para o jovem definir o que quer vir a ser é preciso estar claro a ele quem foi, quem é e quem será. (1993, p. 13).

Para isso, o Orientador deve trabalhar: o conhecimento de si mesmo, conhecimento das profissões e a escolha propriamente dita, deixando todo resto para trás e assumindo o que foi escolhido e fazer acontecer, por parte do jovem.

Trabalhar em Orientação Profissional, com adolescentes e coordenadores de grupos é especial, importante na vida dos jovens, é a escolha de um trabalho, é uma tarefa prazerosa e gratificante para ambas as partes. O ingresso no mercado de trabalho é marcante para o jovem, ele sai do mundo familiar, escola e de sua rotina, cheio de expectativas e responsabilidades, por isso a importância da ajuda do Orientador Profissional na escolha desde o primeiro ano do ensino Médio.

"Sinto que o mais importante do trabalho é a postura profissional para ouvir o adolescente. Seus sentimentos, problemas, dúvidas e confusões [...]". (ibid, 1993, p. 16). São poucos os lugares em que eles são ouvidos e, sem dúvida, se forem mais, ouvidos, terão respostas, inclusive, para os problemas do nosso dia-a-dia.

#### **4.2.3. Quando o Diretor se torna um Gestor**

O diretor torna-se gestor a partir do momento que ele entende a gestão como um trabalho conjunto, onde todos participam e isso consiste em mudança de postura. É o fortalecimento da democracia do processo pedagógico. Neste sentido, seu papel é estabelecer diálogo, enfrentar novas realidades, para formação coletiva, participação comunitária, precisa vivenciar a escuta, a ética e a solidariedade humana.

A verdadeira função do líder da escola é conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas - para garantir que os alunos progridam. O diretor é a figura central para promover esse ganho de qualidade de que a Educação brasileira tanto necessita. E, da mesma forma que seu papel é importante, sua rotina está cada vez mais complexa. Ele deve, cotidianamente, dar conta de diferentes "gestões": do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com a Secretaria de Educação e das relações interpessoais (com funcionários, professores, famílias). Tudo isso, com um objetivo maior, que, se não é novo, ganhou uma importância que parecia um pouco esquecida nos últimos tempos: a aprendizagem dos alunos.(PRIOLLI, 2008).

Segundo Gurgel (2008), o gestor é o responsável pela criação de um ambiente acolhedor que possibilite um trabalho educacional de qualidade, observando com rigor o projeto pedagógico da escola, envolvendo a equipe, pais e alunos em torno desse objetivo, pois o gestor é o líder que planeja, que coordena, faz a mediação juntamente com o coletivo.

Por isso, o diretor deve estar muito atento ao que se transmite "nas entrelinhas" dos processos e das relações interpessoais que se estabelecem na escola. Seu desafio é o de coordenar diferentes gestões - equipe, espaços, parcerias, recursos - para promover a aprendizagem das turmas. Nessa abordagem, o olhar do gestor se volta fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços da escola (não só o das salas de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe para alcançar uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade do entorno. Embora ninguém afirme que isso seja tarefa fácil, aplicar essa teoria no dia-a-dia talvez não transforme a instituição numa escola dos sonhos, mas certamente trará resultados positivos sob todos os aspectos (ibid. 2008, p. 24).

Entende-se, então que o diretor precisa estar atento, ter bem claro sua função e a proposta pedagógica, ser um líder que saiba lidar com o coletivo, pois precisa trabalhar com diferenças variadas desde os pais, alunos, professores e funcionários da escola e para isso precisa saber se relacionar amistosamente com o outro e delegar funções para um trabalho competente e conjunto, sempre tendo como ponto de partida o coletivo para o bem estar de toda comunidade escolar e uma educação de qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluir um trabalho como esse foi um desafio e uma conquista ao mesmo tempo. Foi possível descobrir muitas coisas, porém a única certeza é que ainda há muita coisa a aprender. Cabe a cada um de nós, professores, estar sempre em busca de conhecimentos os quais nos apontam caminhos para uma educação de qualidade.

Como gestores de educação, precisam ficar claros os papéis, as funções e as possibilidades de mudanças nas posturas, pois gestores são todos que trabalham juntos pela mesma causa numa instituição de educação. A partir do momento que gestores e alunos conseguirem olhar-se nos olhos e ceder ao convite irresistível de desenvolverem juntos suas capacidades de socializar suas descobertas e aprendizagens, vendo o conhecimento como algo atingível, real, aceitável, aproveitável no seu viver, seremos então, capazes de juntos lermos o contexto transformando-o sempre que se fizer necessário.

Como mediadores do conhecimento, os gestores, devem planejar atividades significativas, encorajando para que nossos educandos possam interiorizar aprendizagens, desenvolver investigações, criar o gosto pela pesquisa que orienta mudanças de conceitos pré-existentes, ali postos, a serviço de poucos. Reformular em parceria, propor objetivos claros que sirvam também para aprendizagens em construções do mundo melhor. Desenvolver a habilidade de analisá-la de modo crítico, antes que se instale em nossa vida prejudicando nossa maneira de ser, atrapalhando os conceitos de humanidade, solidariedade e ética, formando espaço para a criticidade e possibilidades de escolhas.

Entende-se que um professor, juntamente com a equipe gestora, alunos e pais, organizará estratégias eficientes que farão brotar o gosto pelo conhecimento que está um tanto dormente no intelecto de seus alunos, provocado pelas enxurradas de informações do mundo de hoje que traz tudo pronto, consumível e descartável. O gestor que sabe valorizar sua profissão é capaz de promover entre alunos, professores, pais e funcionários, as leituras críticas, questionadoras; desenvolver as leituras das entrelinhas, dos detalhes quase imperceptíveis, mas ricos em significados.

A escola precisa deixar de lado as práticas educacionais tradicionais e fragmentadas e assumir uma concepção transdisciplinar, própria da era da

informação tecnológica, nas quais predominam a autonomia e a aprendizagem coletiva onde todos aprendem e ensinam juntos. Precisa-se sonhar e pensar alto, olhar os alunos sabendo que deverão estar aptos para no dia de amanhã. Liderar nossos destinos nacionais, transformando uma sociedade onde todos tenham acesso à satisfação de todas as suas necessidades básicas.

Integrados, compartilhando a criticidade, tornando a todos capazes de exercer os verdadeiros sentidos da cidadania. Neste sentido, não se pode mais admitir uma gestão que não caminhe junto com os demais segmentos da escola, uma gestão que descentralize e delegue funções, que saiba trabalhar em grupo e que acolha a família e toda a comunidade escolar para dialogar. Desta forma, cabe à gestão promover esse trabalho coletivo pautado na ética e no respeito mútuo pela diversidade cultural e diferenças individuais na busca do bem comum.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, J. G. **Do Cotidiano Escolar: Ensaio sobre a Ética e seus Aversos**. SP: Summus. 2000.
- ARIÉS, P. **História Social da Criança e da Família**. RJ: Guanabara koogan AS, 1981, p.225-278.
- BECHARA, Zuleika Toledo. **Família e escola na formação do pequeno grande cidadão**. 2000. Disponível em: [www.unopar.br](http://www.unopar.br). Acesso: em dia. 26 de maio, 2009.
- BERGHAN, Elenar Luisa. **Perfil de liderança necessário à gestão escolar no assumir a proposta de educação humanizadora**. Porto Alegre, Artmed, 2003.
- BRASIL. Constituição Brasileira. Presidência da República, Casa Civil. **artigos 5º, 7º, 201.208 e 226 a 230**, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 15 de jun. 2009.
- BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Apresentação dos Temas Transversais e Ética**. MEC, 2001.
- COSTA, Arlindo. **Introdução à disciplina de Metodologia Científica: curso introdutório**, 2002.
- DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. Unesco, 1998.
- FERREIRA, Naura Carapeto (org.). **Gestão democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 4ª ed. São Paulo: Cortez. 2003.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança um reencontro com a pedagogia do oprimido**. 6ª ed. Ed. Paz e Terra. 1999. São Paulo – SP.
- GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Terra**. São Paulo: Peirópolis, 2000
- GIAGAGLIA, Lia Angelina. **Orientação Educacional por atividade: Uma nova teoria e uma nova prática**. São Paulo, Pioneira, 2003.
- GONSAGA, Eliana Aparecida. **A educação no MST e sua relação com a perspectiva freiriana**. V.12, nº 72, Belo Horizonte, Nov./Dez. 2006. Disponível em: [www.reveja.com.br/revista/3/artigos](http://www.reveja.com.br/revista/3/artigos) Acesso em: 26 de jun. 2009.
- GURGEL, Thais. **É papel do diretor gerir a equipe na condução do famoso PPP**. Veja aqui respostas para as dúvidas frequentes nesse processo. Edição 002, Junho 2009/11/2008. Disponível em: [www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br). Acesso em: 08 de jun. 2009.
- HENNING, Paula Correia. **O que é ciência em tempo de transição paradigmática?** Artigo escrito por ela em 2001. Santa Catarina. Universidade AUPERX.
- HEIDRICH, Gustavo. **Formar os professores é a principal função do coordenador pedagógico**. Edição 002, Junho/2008. Disponível em: [www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br). Acesso em: 14 de jul. 2009.
- LIBÂNEO, João Batista. **A arte de formar-se**. São Paulo: Loyola, 2001.
- LUCCHIARI, Dulce Helena Penna Soares. **O que é Orientação profissional? En: Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993.

MACEDO, L. **Disciplina é um conteúdo como qualquer outro.** Revista Nova Escola. jun/jul/ 2005. p. 24,25 e 26.

PIAGET, J. **Para Onde Vai a Educação?** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1980.

PRIOLLI, Julia. **Quando o diretor se torna um gestor.** Edição 002, Junho 200911/2008. Disponível em: [www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br). Acesso em: 20 de jul.2009.

RAUBER, Jaime. **Ética e moral.** Palestra proferida no ano 2000. Universidade de Passo Fundo.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do Projeto Político Pedagógico da sala de aula.** 2ª edição. SP. Libertad, 2002.

ZAGURY, T. **Educar Sem Culpa: A Gênese da Ética.** São Paulo: Record, 2002.