



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

**O DIÁLOGO NO CONTEXTO DA GESTÃO
EDUCACIONAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Joceli Cazarotto Castaman

**Constantina, RS, Brasil
2009**

O DIÁLOGO NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL

por

Joceli Cazarotto Castaman

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(a): Prof^a Me. Cristiane Ludwig

Constantina, 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

O DIÁLOGO NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL

elaborada por
Joceli Cazarotto Castaman

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Cristiane Ludwig, Prof^ª Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Prof^ª Me. (UFSM)

Tatiana Valéria Trevisan, Prof^ª Me. (FAMES)

Constantina, 07 de agosto de 2009.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, razão de tudo. Ao chegar nessa etapa final, não é suficiente agradecer apenas a quem esteve presente durante a etapa do curso, mas todos aqueles que por seus ensinamentos e atitudes cooperaram nesta jornada: a minha família, aos (as) professores (as) desde os anos iniciais, amigos e colegas.

Com muito carinho, agradeço a minha estimada orientadora, Professora Cristiane Ludwig pelo trabalho e profissionalismo durante a realização deste trabalho também pela paciência, incentivo e carinho, com que sempre me acolheu.

Agradeço ao professor Dr. Amarildo Luiz Trevisan da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) pela oportunidade. Agradeço aos meus familiares pelo carinho, compreensão e ajuda mútua, especialmente meu querido esposo Valdecir Castaman pelo companheirismo e por todo incentivo, paciência e carinho a mim atribuído.

Aos amigos que encontramos durante o curso, pela caminhada em conjunto e com o mesmo ideal.

Entendo, pois que o processo educativo é a passagem da desigualdade à igualdade.

Portanto, só é possível o processo educativo em seu conjunto como democrático sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade do nosso ponto de chegada.

(Dermeval Savianni)

RESUMO

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

O DIÁLOGO NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL

AUTORA: JOCELI CAZAROTTO CASTAMAN

ORIENTADORA: Me. CRISTIANE LUDWIG

Constantina/RS, 07 de agosto de 2009.

O presente estudo objetiva realizar um aprofundamento teórico, acerca do diálogo no contexto da gestão educacional, como possibilidade de viabilização da gestão democrática na escola. Para tanto, buscamos apoio na abordagem qualitativa, utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica, abarcando as bases da gestão educacional para o norteamento do trabalho do gestor escolar, a fim de que se possa compreender a dinâmica dos estabelecimentos de ensino, como condição para a participação do processo de planejamento. Articulamos o debate em torno das categorias: gestão, diálogo e democracia. Concluimos que uma gestão escolar, que permita a participação dos sujeitos na elaboração de suas ações, abre possibilidades de construção de uma gestão pautada em uma racionalidade que auxilie na formação de espaços públicos democráticos.

Palavras-chave: Diálogo. Gestão. Democracia.

ABSTRACT

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

O DIÁLOGO NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL THE DIALOGUE IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

AUTHOR: JOCELI CAZAROTTO CASTAMAN

ADVISER: Me. CRISTIANE LUDWIG

Constantina/ RS, 07 de agosto de 2009.

This study aims to do a deeper theoretical dialogue about the educational in the context from school administration as a possibility for development of democratic management in schools. In this way, we present the reader a reflection about the role from school manager, regarding the challenges and changes in education. In the first chapter, we performed a history of education in Brazil, emphasizing the problems and the social function from school. In the second chapter, we investigated public policy and management education. In this chapter, we highlight the concept of democratic management and theoretical concepts for this way to emphasize the importance of participatory planning and construction of the project as a pedagogical tool for the improvement of teaching and learning of the student. Finally, we investigated the dialogue as a rethink on Educational Management, noting that the implementation of democratic management in schools is still far from a reality because of the many situations encountered. We conclude that from the moment the schools allow the participation of subjects in preparation for their actions, since the idea of management education is overcome limitations in that all are involved with responsibility. Not to be confused with giving up responsibilities, but allow all to share ideas, suggestions, plans and achievements in support of education.

Key words: Democracy. School Environment. Educational Management. Teachers. Participation. Planning.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
1 UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	10
2 POLÍTICAS PÚBLICAS E A GESTÃO EDUCACIONAL.....	13
3 O DIÁLOGO COMO UM REPENSAR NA GESTÃO ESCOLAR.....	18
CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“Pensar não é fácil, nem inofensivo. Em muitas situações, subverte a ordem, tira o sono, quebra o estabelecido e provoca muito medo. E é necessário pegar o medo para começar a construir a coragem” (FREIRE, 1992, p. 63).

A presente monografia consiste numa abordagem teórica, tecendo o diálogo como fio condutor para pensar a viabilização da gestão educacional, evidenciando sua importância para o cotidiano escolar e sua relação com a construção do conhecimento para a gestão democrática na escola.

Nos dias atuais a educação está vivenciando um processo de renovação de espaços, repensando conteúdos e valores, tendo como pano de fundo as mudanças que estão ocorrendo na sociedade e na escola. Da mesma forma a gestão escolar passa por uma transformação. Entendemos por gestor escolar: o diretor da escola, o coordenador pedagógico, assessor pedagógico, orientador educacional e vocacional, supervisor educacional, o professor e todos os funcionários que trabalham no ambiente escolar. Os profissionais da escola estão envolvidos para juntos poderem tornar possível o desenvolvimento das atividades pertinentes a todas as instituições de ensino, direcionando para a construção efetiva de seus objetivos. É importante ressaltar a participação das famílias dos educandos no conjunto dos gestores educacionais.

Diante da necessidade de que a escola não seja apenas um veículo transmissor de conhecimentos, almeja-se que esta seja estruturada humana, física e materialmente, a fim de proporcionar aos educandos a capacidade de pensar e a resolução de problemas com autonomia, bem como promover a elaboração coletiva de conceitos.

A pesquisa tem como objetivo, através do diálogo, pensar a gestão participativa e democrática do conhecimento e da aprendizagem. Para alcançarmos esses objetivos ressaltamos o diálogo como elemento articulador da prática cotidiana para consolidar nossa finalidade.

Os padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de

repassa de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais. Na educação, um efeito desse movimento são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebido como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial (ABI-DUHO, 2002). Esse contexto aponta para a necessidade de humanizar as condições da gestão da educação, ressignificando-as numa base ética, rumo à formação da cidadania.

Interessará, no entanto, esclarecer esse conceito, analisar as suas virtualidades, questionar se ele não passará de mais uma moda, veiculando, por um lado, determinados valores de convívio nem sempre compatíveis com os defendidos pelos educadores. E, por outro, uma visão hiperracionalizada das organizações e um discurso gerencialista de planejamento estratégico, omitindo a problematização da natureza das organizações educativas, a especificidade das práticas de gestão de contato e das relações estratégicas entre os atores educativos. Com isto não se pretende, porém, cair na tentação de negar o potencial que a gestão estratégica pode trazer às organizações educativas, a gestão das escolas e do sistema educativo. Apenas se alerta para os perigos de certo gerencialismo, característico das políticas neoliberais que pode empobrecer, em nome da atualidade e das virtudes do progresso e da ciência, a nobreza do estatuto da educação.

Considerando que a escola é um espaço de interações, queremos aprofundar estudos sobre como ocorrem as relações neste espaço e como repercute a cultura da comunidade na escola. É necessário saber como conduzir o processo da construção da aprendizagem para contribuir de forma significativa em direção à emancipação dos sujeitos. Isso poderá levar-nos a repensar o fazer docente na perspectiva de relacioná-los com a cultura.

Para proporcionar uma visão panorâmica do tema proposto nesse estudo, estruturamos o trabalho em três partes. No primeiro capítulo, realizamos uma abordagem histórica da educação no Brasil, enfatizando as situações problemáticas e a função social da escola. No segundo capítulo, investigamos as políticas públicas e a gestão educacional. Nesse capítulo, buscamos destacar o conceito de gestão democrática e suas concepções teóricas, de modo a ressaltar a importância do planejamento participativo e a construção do projeto pedagógico como possibilidade de canalizar vias democráticas na escola. Por fim, no terceiro capítulo, investigamos o diálogo como um repensar na Gestão Educacional, evidenciando que a viabilização da gestão democrática na escola passa pelos caminhos da participação.

CAPÍTULO I

UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

O Brasil é um país que se caracteriza por uma multiplicidade de culturas, daí as implicações em diferentes maneiras de ser. Esta natureza multiétnica e as relações de supremacia cultural da raça humana contribuíram para o surgimento das desigualdades sociais e de intolerância em relação ao diferente: ao negro, ao índio, ao imigrante e ao pobre! Este é um problema que perpassa historicamente a nossa experiência sócio-política (SILVA, 2002, p. 01).

A educação brasileira teve intensa influência da cultura europeia no processo de globalatinização, perante uma política de educação confessional, atribuída inicialmente aos padres Jesuítas da Companhia de Jesus. A igreja exercia forte influência no plano educacional, pois induzia o povo a aceitar as coisas como obra divina, extraterrena, não abrindo margem a questionamentos nem reflexões.

Os desafios e os problemas enfrentados com a educação brasileira são visíveis e estão presentes ao longo da história desde o período Colonial. Os interesses econômicos da elite se concretizaram a partir da chegada dos padres jesuítas no Brasil, em que os filhos dos detentores do poder econômico eram educados adequadamente com cursos de Filosofia, Ciências, entre outros. Para a população menos favorecida, a determinação era só catequizá-los.

A primeira Constituição brasileira foi promulgada em 1891, sendo omissa em relação a educação de seu povo. O autoritarismo da administração pública se estende nas administrações escolares. Os tópicos dos administradores da época eram: ordem, disciplina e controle, princípios estes respaldados pelos ideais positivistas.

Na administração do governo de Getúlio Vargas, inicia o processo de consciência político-democrática entre 1920 e 1930, com a reivindicação para que o voto da população fosse livre e secreto. Algum tempo depois é comemorada essa conquista, tendo o povo liberdade de escolha no seu voto, oportunizando uma nova organização da sociedade brasileira. Em 1928, insurge a “Escola Nova” e em 1931 a Lei Francisco Campos, que acaba marcando a história da legislação educacional brasileira, consagra a liberdade de ensino. A partir disso, o governo Vargas cria o

Ministério da Educação e em 1932 é finalmente defendida a ideia de democracia e gratuidade de ensino.

Mesmo tendo decorrido muitos anos, instituídos de alguns acertos e muitos equívocos, hoje ainda estamos reivindicando mudanças significativas no campo político, a fim de obtermos uma educação justa, sem discriminação de nível social, racial entre outros, constituindo assim uma educação democrática ao povo brasileiro. Para tanto há necessidade de que as políticas educacionais estejam guiadas por políticas sociais, já que somos um país com muitas riquezas naturais e culturais, contrapondo-se ao acentuado número de pessoas que vivem em uma situação de intensa pobreza.

Segundo Vygotsky (1988), o ser humano constrói conhecimentos e se torna humano na medida em que interage com a cultura. Essa interação, no entanto, supõe um mediador. Quando a aprendizagem encontra-se impedida por algum problema ou dificuldade, o papel de mediador passa a ser realizado pelo educador, que nestes casos e muitos outros promove a interação entre os sujeitos e seu mundo.

A cultura se dá através dos hábitos, das crenças, dos costumes, dos símbolos e da religião. Segundo Sacristán (1999, p.33), “a cultura é formada por todos os conteúdos que constituem os modos de vida de uma sociedade com isso incorpora-se de uma significação decisiva – uma totalidade que inclui tudo, os fatos, os membros de um determinado grupo social”. Levando em consideração esses aspectos percebe-se que estamos vivendo em um mundo repleto de situações que nos levam, a cada momento, a novos paradigmas em todos os campos das ciências, da cultura e da organização da sociedade. Essa realidade, evidentemente, é comum à ação educativa, uma vez que é um importante espaço para a socialização entre os indivíduos.

A escola por muito tempo consagrou-se como transmissora de conhecimentos, estes acumulados pela humanidade e tidos como verdades incontestáveis. Hoje, contudo, a escola vai além de simplesmente trazer informações, pois sua função é orientar os sujeitos para interagir ativamente em sociedade. Nesse contexto, a gestão educacional apresenta-se como possibilidade para a construção desse espaço. Acredita-se que uma gestão educacional comprometida com os valores éticos e estéticos poderá ser capaz de atender as demandas que a atualidade exige.

O papel do professor em ambas as situações como gestor escolar ou gestor educacional tem um importante atributo político, uma vez que sua ação poderá dar suporte aos educandos e a comunidade escolar a qual está inserido.

CAPÍTULO II

POLÍTICAS PÚBLICAS E A GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância com o fim de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

As modificações que ocorrem no mundo globalizado do trabalho proporcionam novos desafios também para a educação. O sistema capitalista apresenta um novo padrão de acumulação de riquezas, a globalização da economia e da nova organização da cadeia produtiva, que determina novas formas de relações que podem existir entre o Estado e a sua sociedade.

Penin & Vieira (VIEIRA, 2002, p.13) garantem que, “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Daí a necessidade de reestruturação do ensino e, conseqüentemente, a necessidade de discutir a atuação da gestão escolar na busca pela mudança organizacional da escola.

Em sala de aula cabe ao professor proporcionar situações de conversa, brincadeiras ou atividades orientadas que garantam a troca entre os educandos e desenvolva o espírito de cooperação e solidariedade. De acordo com Vasconcelos (1995, p. 25): “O planejamento é político, é hora de tomada de decisões, de resgate dos princípios que embasam a prática pedagógica. Mas para chegar a isto, é preciso atribuir-lhe o valor, acreditar nele, sentir que planejar faz sentido, que é preciso”.

O planejamento participativo sustenta-se por alicerces que dão subsídios à ação, garantindo a viabilização da teoria através do desenvolvimento de práticas. O planejamento escolar cooperativo garante o desenvolvimento do conjunto de atividades, envolvendo várias dimensões, tendo como princípio norteador à construção do conhecimento. A definição do Projeto Político-Pedagógico da escola tem como propósito as orientações e a tomada de decisões sobre o Currículo Escolar, linhas pedagógicas e administrativas do processo educacional. O planejamento cooperativo engloba processos de comprometimento com a divisão

das tarefas de formas democrática. Este planejamento exige clareza, organização, normas, metas e aceitação das ideias e decisões de cada instância da comunidade escolar. A cada segmento cabe conhecer a realidade, discutir com a comunidade, elaborar propostas, socializar opiniões e decidir as ações.

As relações da escola com a comunidade também levantam questões éticas. De fato a escola não é uma ilha isolada do mundo, da cidade ou do bairro. Ela ocupa lugar importante nas diversas comunidades, pois envolve as famílias. Cada lugar tem especialidades que devem ser respeitadas. Algumas atividades de professores e alunos estão relacionadas com questões e problemas do lugar onde está a escola. Como participar da vida da comunidade? Como articular conhecimentos com necessidades de um bairro ou de uma região? (PCNs, 1997, p. 94).

Pode-se constatar que na sociedade em que vivemos, muitos pais sentem-se intimidados ou pouco aptos para participarem das decisões da escola. Outros, porém, trabalham o dia todo sem ter tempo de comparecer. Alguns ainda sentem-se desmotivados e não sabem da importância da participação dos pais no cotidiano da vida escolar de seus filhos. De acordo com Paro:

Termos ou expressões como “desinteresse”, “comodismo”, “passividade”, “conformismo”, “apatia”, “desesperança” e “falta de vontade” foram constantemente utilizados para retratar a disposição dos usuários em participar na escola. Um aspecto geralmente omitido nas considerações que envolvem a participação da comunidade na escola pública refere-se ao sentimento de medo que os pais das camadas populares experimentam diante da instituição escolar. É provável que muito desse medo deva ser creditado à postura de “fechamento” que a escola adota com relação a qualquer tipo de participação. Mas há também outras razões que merecem ser mencionada. Uma delas se refere ao fato de que os pais das camadas populares, em geral, se sentem constrangidos em relacionar-se com pessoas de escolaridade, nível econômico e status social acima dos seus. Nota-se também uma espécie de “medo do desconhecido”, por conta da ignorância dos usuários a respeito das questões pedagógicas e das relações vistas como assunto cujo acesso deve ser franqueado apenas aos teóricos e “entendidos” e fechado, portanto, aos leigos que utilizam seus serviços. Finalmente, há o receio por parte dos pais, de represálias que possam ser cometidas os seus filhos. Embora esse receio não seja exclusivo dos pais das camadas populares, são estes que se sentem mais importantes para coibir qualquer tipo de conduta da escola que possa prejudicar seus filhos. (PARO, 2001 p.18-19).

Percebe-se que estes argumentos são bastante recorrentes nas entrevistas realizadas para explicar a fraca participação da população na escola. No entanto, as interações família e escola se projetam em processos contínuos. Segundo Vitor Paro, a constituição de uma gestão escolar necessita ser inspirada:

[...] na cooperação recíproca entre os homens, tendo como meta a constituição na escola, de um novo trabalho coletivo que sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva” em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais (PARO, 2005, p. 160).

Não há uma ação única que venha proporcionar melhoras no processo de ensino e de aprendizagem. As funções didáticas são interdependentes, pois buscam um alvo comum. “A escola se compõe de um conjunto de funções, (...) e todas elas influentes, de sorte que a maneira como são conduzidas as ações em uma determinada área, afetam, de alguma forma as ações de outra área”. (LÜCK, 2001, p.78).

Isso remete aos princípios da Gestão Democrática. Estabelecida legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n° 9394/96, a Gestão Democrática pode ser entendida como:

[...] um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2001, p. 79).

O interesse pelo tema investigado justifica-se à medida que entendemos que a gestão democrática não é algo alcançado por decreto, mas pela produção e socialização dos atores sociais envolvidos nesse processo. A alteração na forma de administrar a escola impõe uma nova organização nas práticas realizadas no campo educacional.

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executora (VEIGA, 2001, p. 18).

Diante dessa representação, a mudança para uma modalidade de gestão democrática, que implica na participação de todos os sujeitos que se encontram envolvidos com o processo educativo, encontra os entraves decorrentes da presença de uma concepção de gestão centrada na figura do diretor.

No entanto, entramos num espaço bastante complicado, quando tentamos discutir a necessidade de que a escola precisa recuperar sua autoridade cultural, para atender as exigências necessárias para a formação dos gestores de uma economia marcada pela competitividade e de uma sociedade civil comprometida com a gestão democrática.

Pensar a autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois se pode pensar na ideia de liberdade, quando temos de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional e escolar. Por isso, pode ser trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, ou a desarticulação entre as diferentes esferas, ou o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões mais amplas que envolvem a escola.

Nessa probabilidade, compartilhamos das ideias de (FREIRE, 1987, p. 79), quando afirma que “o diálogo é uma exigência existencial”. Assim como apresentamos a necessidade de viver em grupo, assim também de compartilhar ideias, alegrias, emoções e vivências que fazem parte do nosso cotidiano. Essa realidade, evidentemente, é comum à ação educativa, uma vez que este é um espaço para a interação entre os indivíduos.

No entanto, a busca pela formação de alunos críticos, capazes de formar suas próprias concepções de homem, sociedade e, principalmente, de educação, supõe que a escola e seus professores acreditem no potencial que o diálogo possa provocar nesse processo. Diante desses esclarecimentos, concordamos com (FREIRE, 1987, p. 81), quando afirma: “Não há também diálogo, se não há uma intensa fé nos homens. Fé no seu poder de fazer e refazer. De criar e recriar. Fé na sua vocação de ser mais, que não é privilégio de alguns eleitos, mas direito dos homens”.

Outro importante conceito é o da participação, pois também pode ter muitos significados, além de poder ser exercida em diferentes níveis. Podemos pensar a participação em todos os momentos do planejamento da escola, de execução e de avaliação, ou pensar que participação é apenas convidar a comunidade para eventos ou para contribuir na manutenção e conservação do espaço físico da escola. Consequentemente vem à tona as conhecidas perguntas sobre “quem participa?”, “Como participa?”, “Onde participa?”, “Qual a importância das decisões tomadas?” Isso pode estar presente nas agendas de discussão da gestão na escola

e nos espaços de definição da política educacional de um município, do estado ou do país. De acordo com Heloísa Lück:

[...] Quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar. Este trabalho que focaliza a gestão como conceito abrangente, envolve necessariamente os dois âmbitos de ação, em vez de focalizar exclusivamente a escola. [...] Vale dizer que, do ponto de vista paradigmático, a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo (LÜCK, 2006, p. 26).

Gestão educacional significa tomada de decisões, organização e direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável de uma “mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120), que se constitui no mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos.

Para trabalhar em uma perspectiva democrática, segundo Ciseki (1998), os Conselhos podem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante o acesso às informações para a tomada de decisões e transparência nas negociações. Os conselhos e assembléias escolares podem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta. A gestão democrática envolve todos os segmentos da escola, favorecendo assim ações amplas e continuadas.

[...] a gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação da cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2000, p. 167).

É preciso propor caminhos, em vez de pretender trazer saídas prontas e adoradas. “Se é função de uma política pública indicar diretrizes, ela precisa garantir condições de implementá-las, assumindo que não há uma única saída, pretensamente melhor, mas múltiplas alternativas possíveis.” (KRAMER, 2002, p. 170).

CAPÍTULO III

O DIÁLOGO COMO UM REPENSAR NA GESTÃO ESCOLAR

[...] o diálogo impõe-se como o caminho pelo qual os homens encontram seu significado enquanto homens, já que estes, como seres na busca constante de ser mais, reconhecendo sua própria condição de inacabamento, vão ao encontro do outro, numa busca que deve ser feita com outros seres que também procuram ser mais e em comunhão com outras consciências. (FREIRE, 1983, p. 28).

O novo paradigma na gestão escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão constituída com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. O novo modelo, não só abre espaço para iniciativas, como exige o empenho da equipe escolar, alunos e pais. Cada vez mais a sociedade brasileira vem sinalizando para a necessidade de a escola envolver-se num trabalho que promova a aprendizagem significativa dos educandos, em todos os níveis de ensino, de modo que sejam ampliados os conhecimentos, capacidades e atitudes que a atualidade demanda. De forma permanente gestores, professores, funcionários e demais integrantes necessitam utilizar o diálogo como requisito básico, para que todos se responsabilizem pela gestão do conhecimento e da aprendizagem.

Em relação aos educandos, é importante que eles sejam provocados a pensar de forma crítica as situações que se apresenta no seu cotidiano, buscando desenvolver sua autonomia, capacidade de tomar decisões diante de circunstâncias do dia-a-dia, espírito de cidadania e condições adequadas de se relacionar com o outro. As transformações da sociedade, os avanços científicos e tecnológicos, a globalização econômica e política, o desenvolvimento urbano e as contradições resultantes do próprio processo de transformação geram novas necessidades educacionais, apontando para além da universalização do saber ler, escrever e contar.

A ideia de gestão educacional é superar limitações, em que todos se envolvam com responsabilidade. Não pode ser confundido com abrir mão de responsabilidades. Mas, permitir que todos partilhem de ideias, sugestões, planos e realizações em prol da educação.

A educação escolar se organiza em função de seus objetivos que são planejados no PPP, na participação do conselho escolar, CPM e outros projetos e que são oportunidades para que se discutam formas alternativas de trabalho escolar. O professor dentro desses segmentos precisa desenvolver maneiras de ensinar, conhecer os objetivos da escola, trabalhar em equipe, cooperar, elaborar e executar um planejamento. O papel dos profissionais da educação, nesse sentido, é o de tornar o ambiente educacional um espaço que promova o conhecimento, tendo como ponto de partida o respeito às diferenças e uma convivência social humana. De acordo com os PCNs:

[...] o cotidiano da escola permite viver algo da beleza da criação cultural humana em sua diversidade e multiplicidade. Partilhar um cotidiano onde o simples "olhar-se" permite a constatação de que são todos diferentes traz a consciência de que cada pessoa é única e, exatamente por essa singularidade, insubstituível (PCNs, 1997, vol. 10, p. 53).

A elaboração de critérios de distribuição de tarefas é papel da gestão escolar, com a tomada de decisões conjuntas, que facilitem as atividades da escola. A direção precisa ser flexível ao novo e posicionar-se de maneira responsável e comprometida com a escola, junto com toda comunidade escolar. Da mesma forma também os funcionários assumem um papel importante na escola, cuidando da higiene, da merenda para que todos tenham condições adequadas de aprendizagem, bem como na participação das decisões. Os pais são peças fundamentais para o bom andamento escolar, participando dos conselhos e projetos que a escola venha a desenvolver. O resultado de todas essas ações é o clima de cumplicidade que poderá se instalar em toda comunidade escolar, assumindo a postura de parceiros na aventura de aprender. Para dar essa resposta, a educação organiza-se em grande medida em torno de quatro pilares fundamentais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (UNESCO, 2003).

De acordo com Libâneo:

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p. 329).

Dessa maneira, a participação requer a autonomia dos sujeitos na decisão de formas de trabalho que atendam as necessidades comuns dos sujeitos envolvidos. Entretanto, essa é uma visão um tanto quanto idealizada frente à realidade educacional em nosso país. Segundo Libâneo “a autonomia é o fundamento da concepção democrático participativa de gestão escolar” (2003, p. 333). Assim, depreende-se que a participação requer um processo de entendimento das possibilidades da democracia.

Acredita-se que pensar a democracia no âmbito escolar não significa apenas a introdução de mecanismos participativos nas decisões da escola. Esse processo pode ir além, permeando todas as ações e relações que se produzem nesses espaços. Isso significa encarar a democracia como um modo de vida e não apenas como regime político. A compreensão do significado da gestão da educação, nos tempos atuais, necessita partir do seu sentido de origem, para serem vinculadas as reivindicações do mundo globalizado com toda a sua complexa rede de determinações, tendo como referência a formação para a cidadania na cultura globalizada.

Nesse cenário o diálogo assume “o reconhecimento da infinita diversidade do real que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros” (FERREIRA, 2000, p. 172). Aparece como uma generosa disposição de abrir-se ao outro, ampliando compreensões no sentido da humanização nas relações. O diálogo como forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas de poder autoritário que permeiam nas relações sociais e nas práticas educativas, a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma ética humana e solidária. Uma ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a formação da cidadania.

Percebe-se que, apesar das muitas mudanças atuais no processo de democratização da gestão escolar, ainda não visualizamos um vínculo com a realidade e nem com sua comunidade escolar. A partir da determinação para que haja eleições diretas para escolha da direção na escola, da implantação do Conselho Escolar, parece não existir um vínculo entre democratização das relações internas e externas. A evasão, reprovação, apresentam-se altos, enquanto que a aprovação em concurso de vestibular e outros concursos públicos são

extremamente limitados. Sabemos que esse modelo está em crise porque não consegue resolver o problema do seu gerenciamento, da administração, da escola e da educação. Existe uma profunda centralização da política educacional: ela é burocratizada. Dessa forma, ela é antidemocrática e clientelista, é improdutiva.

Vivenciando na prática escolar a problemática que envolve a implementação de uma gestão democrática e sua relação com a função do gestor, percebe-se que necessitamos unir forças, sendo que o gestor é o articulador dos segmentos escolares, na busca da produção qualitativa do trabalho oferecido pela escola e para democratização do processo de ensino. Nesse sentido, Lück diz que:

São aspectos inerentes da gestão escolar: garantir formação competente de seus alunos, para que se tornem cidadãos participativos da sociedade. Oferecer oportunidades para que seus alunos possam aprender para compreender na vida, a sociedade e a si mesmos; organização viva caracterizada por uma rede de relações de todos os elementos que nela atuam ou interferem (LÜCK, 1998, p. 56).

Assim, quando falamos sobre “educação”, vários são os significados que podem ser atribuídos, contextualizando-os aos aspectos sociais de uma sociedade. Muitos estudos e estudiosos defendem que a educação é um dos meios pelos quais podemos ampliar os horizontes de uma sociedade e dos cidadãos, deixando de ser subordinados ao sistema ao qual a sociedade está articulada. Dessa forma, quando direcionamos nossos ideais para uma educação mais humana, democrática e emancipatória, muitas vezes nos deparamos com mecanismos dos quais são impostos pelas esferas estaduais, federais e até internacionais.

Necessitamos que a escola exerça sua autonomia, sem receber as coisas prontas, porque cada lugar tem suas peculiaridades e sua cultura que pode ser respeitada e trabalhada. Também é fundamental que seus gestores trabalhem valorizando o ser humano. A autonomia, a ação coletiva e democrática de todos os integrantes da comunidade escolar, considerando as necessidades, a diversidade cultural, entre outras, representam assim, um grande passo para a construção de uma educação voltada para a formação de cidadãos atuantes.

A escola pode organizar-se de acordo com sua realidade, trabalhando por seus objetivos, sendo que a elaboração de seu Projeto Político Pedagógico poderá abranger a sua cultura local, pois é sua identidade, a participação ativa do Círculo de Pais e mestres (CPM) e do conselho escolar. A direção escolar necessita estar

aberta ao diálogo, ao novo. Colocando-se de maneira responsável e comprometida com a instituição escolar a qual faz parte, junto com toda comunidade.

Aos professores cabe conhecer os objetivos propostos pela escola, desenvolver seus trabalhos em equipe, colaborar na elaboração e execução dos projetos. Segundo Libâneo (2002, p. 58), ao tratar do significado da reflexividade e seus vários entendimentos aplicados à formação de professores, examina como ele é interpretado na filosofia, na pedagogia e na história do conceito da experiência brasileira, que gera diferentes entendimentos acerca do papel da reflexividade no trabalho docente, bem como definem sua compreensão no decorrer da história da educação brasileira.

Nessa perspectiva, uma proposta pedagógica que valoriza a experiência dos educandos na convivência com outras pessoas, é um convite para o diálogo. O desenvolvimento da capacidade de se relacionar depende, entre outras coisas, de oportunidades de interação. Interagir com o repertório sociocultural permite, no interior do trabalho escolar, a dimensão de produção coletiva do conhecimento. Reconhecendo a importância dessas interações, porque a escola insiste em passar conteúdos distantes da realidade dos educandos? É nesta perspectiva que procuramos pensar alternativas para mudar esta realidade frente ao grande desafio de uma educação voltada para os valores éticos, mais humanitários, em que o indivíduo possa exercer a sua cidadania.

Contextualizar essa discussão é fundamental para a pesquisa, no sentido de refletirmos sobre quais são os papéis da teoria e da reflexão na formação de professores, com repercussões na prática docente. Freire nos fala o que reforça ainda mais nosso entendimento diante disso:

Às vezes, ou quase sempre, lamentavelmente, quando pensamos ou nos perguntamos sobre nossa trajetória profissional, o centro exclusivo das referências está nos cursos realizados, na formação acadêmica e na experiência vivida na área da profissão. Fica de fora como algo sem importância a nossa presença no mundo (FREIRE, 1993, p. 79).

Essa presença não se refere apenas ao presente, mas também àquilo que conhecemos ao longo de nossas vidas, todas as nossas experiências, vivências e convivências tidas desde a nossa infância e que nos marcam profundamente. Nesse sentido ainda Freire questiona acerca das experiências vividas pelo professor no seu tempo de menino e jovem, dizendo:

É como se a atividade profissional dos homens e das mulheres não tivesse nada que ver com suas experiências de menino, de jovem, com seus desejos, com seus sonhos, com seu bem-querer ao mundo ou com o seu desamor à vida. Com sua alegria ou com seu mal-estar na passagem dos dias e dos anos. (FREIRE, 1993, p. 80).

Pensando na questão da estratificação social e de sua relação com a educação, vale lembrar a diferenciação que Pedro Demo faz entre educar e treinar. Segundo ele:

[...] educar significa o horizonte em profundidade da formação da personalidade, cuja substancia se encontra num modo de ser. Entendido como fenômeno de autopromoção de despertar e desabrochar a capacidade própria, como sujeito de si mesmo, autônomo e autossustentado, como gestação de criatividade individual e social, é o contrário de treinar, onde sobressai a marca do adestramento, da acumulação compulsória de hábitos e habilidades. Treinamento é algo técnico, educação algo criativo (DEMO, 1996, p.18-19).

Na medida em que a escola se organiza com atividades que proporcionem o desenvolvimento nas várias dimensões do ser humano, ela trabalha buscando estratégias para atingir o aprendizado dos seus alunos. É nas interações entre sujeitos participantes deste contexto que vai depender o resultado deste aprendizado. Nessa direção a escola, como instituição voltada para a constituição de sujeitos sociais, busca mostrar as diversas formas de organização da sociedade, explicitando que a pluralidade e o respeito ao outro é fator de fortalecimento das culturas e de entrelaçamento das diferentes formas de organização social.

Conforme Braslavsky:

[...] educação deve servir para que as pessoas e os grupos atuem no mundo, e para que se sintam bem atuando nesse mundo: conhecendo-o, interpretando-o, transformando-o, em uma relação fértil e criativa entre as pessoas, esses grupos e o ambiente (BRASLAVSKY, 2005, p.11).

Como é possível observar, existem fatores que enfatizam o aspecto valorativo do processo educacional e inclui aspectos materiais e de incentivos socioeconômicos e culturais. Reafirma, portanto, a importância do equilíbrio entre formação emocional, racional e habilidades práticas. Desta forma, como disse Assmann para a educação:

[...] tem a tarefa singular de criar condições para que desabrochem e se entrelacem na vida concreta das pessoas os nexos corporais, as linguagens e os comportamentos de modo a poder constituir uma ecologia cognitiva favorável à auto-organização unificada de processos vitais e processos cognitivos (ASSMANN,1996, p. 34).

A função da escola consiste em proporcionar aos seus sujeitos o entendimento e condições de enfrentar as exigências da sociedade que evolui rapidamente. Freire nos diz que: “saber ensinar não é transferir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou a sua construção” (FREIRE, 1997, p.52). Sendo assim, o diálogo no contexto da gestão escolar promove a socialização e a compreensão das necessidades da sociedade, tornando-a democrática. Ele ainda destaca entre que os conhecimentos necessários para uma prática educativa, o envolvimento de uma variedade de valores que derivam de uma capacidade de reflexão crítica. Freire fala também da importância da corporeidade das palavras representadas pelo exemplo.

A escola e a comunidade escolar necessitam caminhar em uma única direção, almejando os mesmos objetivos em relação à educação. Neste sentido Penin & Vieira diz:

[...] reunir em torno de si as famílias dos alunos, estimulando as iniciativas dos pais em favor da educação; construindo sociedades de ex-alunos que mantenham relação constante com as escolas; [...] despertando e desenvolvendo o poder de iniciativa e o espírito de cooperação social entre os pais, os professores, a imprensa e todas as demais instituições diretamente interessadas na obra da educação (2002, p. 17).

O papel da gestão escolar é colaborar em seu todo. Mas, para o gestor cabe a responsabilidade de tomar decisões que forem necessárias em conjunto com seu grupo, elaborar critérios, distribuir tarefas, promovendo, assim, o desenvolvimento das atividades na escola.

Cândido, diz que:

A estrutura administrativa de uma escola exprime a sua organização no plano consciente, e corresponde a uma ordenação racional, deliberada pelo Poder Público. “A estrutura total de uma escola é, todavia algo mais amplo, compreendendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda, todas as que derivam da sua existência enquanto grupo social (1974, p. 107).

Neste aspecto, compete discutirmos qual é o papel do gestor frente às novas mudanças efetivadas no campo educacional. Compreendemos que se faz necessário uma equipe comprometida e que, além de buscar novas formas de fazer educação, também se empenhe com o conhecimento, com o ensino e com um processo de gestão democrática. Desse modo, concordamos com Lück quando garante que “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias.” (LÜCK, 2002, p. 34).

O termo “administração escolar” foi substituído por gestão escolar em face das transformações. Gestão é uma expressão que surgiu acompanhada à mudança e caracterizada pela importância que dá à participação da comunidade escolar nas decisões, no andamento e na busca de resultados significativos.

A escola numa perspectiva democrática deixa de ser mera receptora das decisões para se tornar sujeito da ação educativa, superando assim o autoritarismo e a exclusão. Tratando-se de um processo de gestão participativa, subentende-se a participação da instituição como um todo. Segundo Lück (2002, p. 15) “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Com essa finalidade, cabe ao gestor um planejamento que viabilize tal participação e que, acima de tudo, respeite as decisões tomadas no coletivo para que sejam efetivadas na prática da gestão institucional. Cabe a ele a responsabilidade quanto às questões administrativas, financeiras e ainda o acompanhamento quanto às questões pedagógicas. A gestão educacional reúne a esfera macro da educação. Já a gestão escolar encontra-se no campo da escola, podendo sua gestão orientar-se para suas finalidades. Paro (1997) vê na gestão democrática, o caminho para que o ensino financiado pelo Estado possa ser chamado de público. Entretanto, para que isso aconteça se faz necessário entender o conceito de participação, a comunidade como sua parte integrante.

Para que a gestão democrática se realize, a descentralização das ações constitui-se um caminho significativo. Alguns exemplos de ações desencadeadas, cujos resultados caminham nessa direção: eleição para diretor, grêmios estudantis, conselho escolar, conselho municipal de educação. Percebe-se que é necessário

que exista um permanente esforço para o diálogo. Além disso, é importante que todos compreendam a importância do papel que podem desempenhar independente da posição social ou de quaisquer diferenças tais como sexo, raça, credo, opção política, etc.

Para esclarecer a função da escola, organizada através da concepção do gestor escolar, Saviani afirma que:

[...] a escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor escolar cabe então o papel de garantir o cumprimento da função educativa, que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo um educador, antes de ser administrador ele é um educador (SAVIANI, 1996, p. 208).

O contexto educacional brasileiro vem lançando muitos desafios aos profissionais da educação e o gestor escolar pode estar preparado, ou seja, capacitado para auxiliá-los nesse processo, através da execução de um trabalho pautado no compromisso com a promoção da educação. Referindo-se à figura do gestor educacional, Sander propõe:

[...] o gestor educacional é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto político pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem. Ou seja, hoje o gestor escolar é como líder intelectual, é responsável pela condução desse processo (SANDER, 1995, p. 45).

Gestão educacional é a articulação entre a federação, Estados e municípios para a normatização dos fins educacionais. Já a gestão escolar refere-se ao entrelaçamento entre o gestor e a comunidade escolar, sendo nos aspectos administrativo ou pedagógico. O gestor precisa ser um articulador da comunidade escolar para que possa garantir as prioridades, somando-se como elemento de luta contra a opressão.

Observa-se, ainda, a criação de mecanismos que assegura participação da sociedade civil no debate da política educacional. Desta forma, aponta Cury:

[...] a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos". Assim, a gestão é vista como uma nova forma de administrar de maneira democrática onde a comunicação e o diálogo estão, já de forma implícita, envolvidos (CURY, 2002, p.165).

Vivemos hoje um tempo históricos que se caracteriza como sociedade do conhecimento, dado o papel central que o conhecimento detém na estrutura social e, conseqüentemente, na área da educação. Porém esta sociedade do conhecimento está em construção no que diz respeito à criação, à iniciativa, à responsabilidade social e ao exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, Ferreira ressalta o caráter de:

Formador de cidadania que o exercício da gestão democrática desenvolve através de possibilidade de estar permitindo a efetiva participação de todos os seguimentos do processo educativo à gestão escolar que possibilita: A autoformação de todos os envolvidos pela e para leitura, interpretação, debate e posicionamento que podem fornecer subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e conseqüente, no educacional e escolar (FERREIRA, 2000, p. 296-297).

A mesma autora considera o valor da gestão democrática na sociedade atual. Para ela, gestão democrática é “um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e a prática educacional brasileira e mundial” (FERREIRA, 2000, p. 305).

Tomamos aqui o conceito de gestão que Dourado (2001, p. 79) define como:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2001, p. 79).

Com o olhar voltado para a ação interventora do gestor Imbernon (2002), sugere, como uma das fontes de maior satisfação e revitalização profissional do professor, a geração de processos de aprimoramento profissional coletivo, adotando dinâmicas de mudanças nas instituições educativas. Porém, esses processos precisam do apoio da comunidade que envolve a instituição educativa.

Diante do exposto, propor aos profissionais da educação que atuam na escola, uma prática dinâmica, democrática é a principal tarefa da gestão escolar e se torna uma tarefa bastante desafiadora, porque conduz a um momento de criação conjunta, ao exercício da liberdade e às possibilidades efetivas de parceria. Desempenhar esse trabalho implica em desencadear um processo de reflexão na ação, durante o qual cada profissional vivencia um novo jeito de ensinar e aprender.

Mediante essa experiência, revê sua maneira de ser e fazer, pois a inovação incide em sua pessoa e em sua atividade profissional. Dessa forma, aponta Cury (2002, p. 165): “[...] a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”. Assim, a gestão é vista como uma nova forma democrática onde a comunicação e o diálogo estão, já de forma implícita, envolvidos.

A literatura vista até o momento, confirma a ideia de que é preciso uma reflexão bastante aprofundada sobre o compromisso que o gestor escolar, juntamente com todos os demais profissionais da educação que atuam no âmbito escolar, assume frente a esse processo democrático. A gestão implica em interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar na educação. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

A educação, por essa razão, não é apenas fixar limites, mas orientar em direção a metas de excelência e objetivos no uso da liberdade. Não é impor ou coagir a liberdade, mas canalizar a liberdade de modo que frutifique em benefício dos outros e da própria pessoa. A criança, o jovem e o adolescente precisam de uma orientação para se tornarem adultos e poder empreender por si a própria vida. É uma arte complexa e delicada. Cada pessoa é diferente. Orientar é ir soltando a linha até que um dia os filhos, os alunos enfrentem o mar sozinho, por conta própria, com segurança e confiança. Em muitos casos o rumo que os filhos tomam na vida não é responsabilidade dos pais, mas os pais têm obrigação de educar os filhos (RAMOS, 1999, p. 16).

As transformações da sociedade atual, com os progressos científicos e tecnológicos, o acontecimento da globalização econômica, política e cultural, o desenvolvimento urbano e as contradições resultantes do próprio processo dessas mudanças determinam novas necessidades educacionais e apontam para além da universalização do saber ler, escrever e calcular. Isso se fundamenta nos princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) que garante, entre outros, a gestão democrática na escola. A educação brasileira conquista o direito de, efetivamente, refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na procura de um acordo coletivo com resultados educacionais mais expressivos.

A gestão educacional da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre em uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, alunos, funcionários). Prontamente, o diálogo é o caminho que levará a construção coletiva, não podendo ser individual, pelo contrário, envolve os diferentes setores na discussão e na tomada de decisões. Esse procedimento acaba com as práticas autoritárias, que as escolas padeceram ao longo da história, deixando de ser apenas receptoras e construindo assim uma nova visão de comprometimento por parte da comunidade escolar, tornando-se indivíduos atuantes ativos na ação educativa. Portanto, podemos constatar que a democracia na gestão educacional é um processo complicado. As ações pela transformação social estão diretamente relacionadas com a participação de todos os segmentos das escolas.

Acreditamos que a educação necessita exercer sua autonomia de forma democrática, em que todos possam participar levando em consideração as diversidades e necessidades locais, com o objetivo de tornar os seres humanos sujeitos atuantes, voltada para a igualdade social e de cunho participativo.

Diante das inúmeras considerações apresentadas nesta investigação, torna-se importante enfatizar o quanto são importantes as relações estabelecidas no ambiente escolar e, principalmente, a necessidade de que sejam permeadas pelo diálogo. Portanto, fica evidente a necessidade de um olhar especial por parte da escola, com vistas a atribuir a estas relações, sua importância. Convém ressaltar que mesmo as questões relativas à aquisição de conhecimentos são amplamente determinadas pelas questões que priorizem a conversa. Sendo assim, compreendemos que o diálogo se constitui como uma questão muito importante para a integral realização do ser humano no ambiente educativo.

O educador dentro desses segmentos necessita conhecer os objetivos da escola, como funciona, trabalhar em equipe, cooperar, elaborar e realizar um planejamento. Cabe ao educador um papel de mediador nas relações entre escola, educando e comunidade. Os resultados de todas essas ações são o clima de cumplicidade que poderá haver em toda comunidade escolar. Todos sendo parceiros na aventura de descobrir o aprender, a fim de que os educandos tornem-se elaboradores de significados e do conhecimento.

Para Almeida (2000), o educador é um eterno aprendiz, sendo que através do diálogo, poderá ser capaz de proporcionar uma mediação, reconhecendo o melhor momento para intervir, em que possam promover o pensamento, o diálogo, compartilhar situações, respeitando as diferenças, ideias e interesses individuais.

As atuais condições de vida tornam indispensáveis para uma formação mais significativa dos sujeitos, caso quisermos ter um futuro melhor. Os meios de comunicação bombardeiam diariamente o cidadão com uma avalanche de informações de todo tipo. Com frequência, os temas decisivos da vida humana são tratados de forma leviana e tendenciosa. Torna-se, por vezes, difícil uma reação com as devidas lucidezes diante das muitas ideias desencontradas ou mesmo opostas. O caminho para uma solução é dotar os sujeitos de um elevado poder de discernimento e fortalecer sua vontade mediante a proposta de um ideal de vida que os entusiasme. Os educadores são os profissionais responsáveis por direcionar o educando com seus conhecimentos, experiência e vivências. O diálogo é uma das

tarefas principais que motiva os educandos a compartilharem seus saberes e anseios.

Acreditamos que a educação necessita exercer sua autonomia de forma democrática, levando em consideração as diversidades e necessidades locais. Portanto, não basta persistir em tentativas para melhorar a formação dos profissionais que trabalham com a educação, somente investindo em programas relâmpagos de capacitação para os educadores. É imprescindível considerar que a mudança de nossa compreensão aconteça na medida em que passamos a ter clareza a respeito dos conflitos reais da história. E, desse modo, desfazer-se de heranças que centralizam e que não permitem a participação coletiva.

Concluimos que a gestão escolar é uma peça fundamental do processo de transformação no processo educativo. Constitui-se em um espaço de interação com os educandos e o local onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho dos professores, mesmo ainda com determinações do sistema educacional e da própria sociedade em que estamos inseridos.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”. (Leonardo da Vinci).

REFERÊNCIAS

ABU-DUHO, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.

ALMEIDA, M. E. – PROINFO: **Informática e formação de professores** – Secretaria de Educação à Distância. Vol. 1 e 2, Brasília: Ministério da Educação, SEED, 2000.

ARROYO, M. Administração da educação, poder e participação. In: **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE**. São Paulo: Cortez e Moraes, ano I, n. 2, jan. 1979.

ASSMANN, H. **Metáforas novas para reencontrar a educação, epistemologia e didática**. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1996.

BASTOS, J. B. (Org.) **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução, uma teoria aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, C. R. O Conhecimento, a Cultura e a Educação - Algumas anotações em tempos de fim de milênio. Educativa. **Revista do departamento de Educação da Universidade Católica de Goiás**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2002.

BRASIL, MEC. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2001;

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: Pluralidade Cultural, Orientação Sexual. Brasília: MEC/SEF, 1997.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Apresentação dos Temas transversais: Ética. Vol. 8. Brasília, 1997.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Temas Transversais. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Pluralidade Cultural e Orientação sexual. Temas Transversais. Volume 10. Brasília, 1997.

_____. **Lei De Diretrizes e Bases Da Educação Nacional.** LDB. Lei nº 9394/96. Brasília, 1996.

BRASLAVSKY, C. **Dez fatores para uma educação de qualidade para todos.** São Paulo: Editora Moderna, 2005.

BROTTO, F. O. **O jogo e o esporte como jogos cooperativos:** um exercício de convivência. Santos: Projeto cooperação, 2001.

CÂNDIDO, A. A estrutura da escola. In: PEREIRA, LUIZ; FORACCHI, MARIALICE M. **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE: LEITURAS DE SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO.** 6. ed. São Paulo: Nacional, 1974.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola:** coletivos instituintes da escola cidadã. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: Secretaria de Educação, 1998.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2005.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação.** Petrópolis: Vozes, 1996.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: ATUAIS TENDÊNCIAS, NOVOS DESAFIOS.** São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C. Gestão Democrática da educação para uma Formação humana: conceitos e possibilidades. In: **REVISTA EM ABERTO.** Brasília, V.17, nº 72, fev/junh. 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **A importância do ato de ler:** São Paulo: Cortez, 1985.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Pedagogia da Autonomia.** São Paulo: Paz e Terra, 1992.

_____. **Política e Educação.** São Paulo: Cortez, 1993.

_____. **Pedagogia da esperança.** Um reencontro com a pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1998.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor Escolar. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. A Evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paradigmática. In EM ABERTO. Brasília, v.17, n 72, fevereiro/junho, 2001.

_____. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Série: Cadernos de Pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **A escola participativa:** o Trabalho do Gestor Escolar. Rio de Janeiro: DP&A; Consed; Unicef, 1998.

IMBERNON, F. **Formação docente profissional:** Formar-se para a mudança e a incerteza. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

KRAMER, S. **Autoria e autorização:** questões éticas da pesquisa com crianças. Caderno de Pesquisa. São Paulo, n.116, p.41-59, jul. 2002.

MARTINS, V. Decálogo do bom professor. In: **Profissão Mestre.** Paraná: Humana. Ano 3. Nov.2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

_____. Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Administração Escolar**. Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2005.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, SOFIA LERCHE (ORG.). **GESTÃO DA ESCOLA. DESAFIOS A ENFRENTAR**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

RAMOS, J. M. R. **Educação: limites ou excelência**. Interprensa. Disponível em <www.interprensa.com.br>. Acesso em: 14 de jun. 1999.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes Instáveis em Educação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

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

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

_____. Os saberes implicados na formação do educador. In: BICUDO, MARIA APARECIDA; SILVA JUNIOR, CELESTINO ALVES (ORGS.). **FORMAÇÃO DO EDUCADOR: DEVER DO ESTADO, TAREFA DA UNIVERSIDADE**. São Paulo: Unesp, 1996.

_____. Sobre a natureza e especificidade da educação. In: SAVIANI, D. **PEDAGOGIA HISTÓRICO-CRÍTICA: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES**. 8. ed. Campinas/SP: Autores Associados, 2003.

SILVA, T. T. da. **Currículo como Fetiche**: a poética e a política do texto curricular. Autêntica: Belo Horizonte, 2002.

SOUSA SANTOS, B.S. **A transição paradigmática**: da regulação à emancipação. Coimbra: Universidade de Coimbra, 1991.

_____. Os processos de globalização. In: SOUSA SANTOS, B.S. **GLOBALIZAÇÃO: FATALIDADE OU UTOPIA**. Porto: Afrontamento, 2001.

UNESCO. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI. Presidente: Jacques Delors. 5 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 2003.

VASCONCELOS, C. dos S. **Avaliação**: concepção dialética-libertadora do processo de avaliação escolar. São Paulo: Libertad, 1994.

_____. **Disciplina**: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, A I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. São Paulo: Martins Fontes, 1988.