

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO DO ENSINO E
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

GESTÃO COLEGIADA

SAMYRA GOMES SAMPAIO

FORTALEZA-CEARÁ
2003

SAMYRA GOMES SAMPAIO

GESTÃO COLEGIADA

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Planejamento do Ensino e Avaliação da Aprendizagem.

FORTALEZA

2003

Uma instituição não tem cara e não tem alma. Tem história, mas não tem histórias. Cara e histórias têm as pessoas que trabalham na Instituição que são também as que lhe fornecem a Alma.

Luis Fernando Veríssimo

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Planejamento do Ensino e Avaliação da Aprendizagem pela Universidade Federal do Ceará e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

Samyra Gomes Sampaio

MONOGRAFIA APROVADA EM: ____/____/____

Neide Fernandes Monteiro Veras - MS
Orientadora

DEDICATÓRIA

***“A quem não permitiu que eu lutasse
sozinha.....”***

AGRADECIMENTOS

- A Deus por ter me concedido a iluminação e forças diante dos desafios.
- A orientadora Neide, com quem dividi idéias que eu tinha para esta pesquisa. Sua disponibilidade e reação positiva de entusiasmo me deram suporte e coragem para a conclusão deste trabalho.
- A todas as pessoas que me motivaram quando o desânimo vinha e eu com um conjunto de anotações, mas sem disposição, recebia afeto e ânimo para continuar esta lide acadêmica.
- Ao concluir esta etapa de minha vida acadêmica só tenho a dizer a todos, muito obrigado! A conquista é também de vocês!

SUMÁRIO

RESUMO	09
1 GESTÃO COLEGIADA: UTOPIA OU REALIDADE?	10
1.1 Justificativa	10
1.2 Delimitação do Problema	12
1.3 Questões a Investigar	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Geral	13
1.4.2 Específicos	13
1.5 A Epistemologia do Ato de pesquisar	14
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUTONOMIA ESCOLAR NO BRASIL ..	15
2.1.Nas décadas de 60 e 70	15
2.2 Na década de 80	16
2.3 A partir da constituição de 88	17
2.4 A partir da constituição de 1995	17
3 RECONCEPTUALIZANDO MODELOS E MÉTODOS PEDAGÓGICOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	19
3.1 Modelo da Escola Tradicional	19
3.2 Modelo da Escola Nova	21
3.3 Modelo da Escola Ativa	23
3.4 Modelo da Escola Conducionista	24
3.5 Modelo da Escola Construtivista	26
4 ADMINISTRAÇÃO E SEUS PROCESSOS	28
4.1 Administração:Conceito e Concepções	28
4.2 Administrando Seres Humanos: O grande desafio do Século XXI	30
4.3 Administrar: uma ação coletiva	34

5 GESTÃO COLEGIADA	36
5.1 Conceito e Concepções	36
5.2 Como promover, envolver a ação das pessoas no processo de Gestão escolar	40
5.3 Princípios que devem orientar o trabalho do gestor	42
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 45
 BIBLIOGRAFIA	 49

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica e tem como finalidade desenvolver um estudo analítico sobre gestão colegiada. Na organização do texto, o conteúdo é apresentado em cinco temas, cada um apresenta os títulos, a seguir nominados em: 1º) Gestão colegiada: da gênese a atualidade; 2º) Evolução histórica da autonomia escolar; 3º) Reconceptualização dos modelos pedagógicos da educação brasileira; 4º) Administração e seus processos; 5º) Gestão colegiada: conceito e concepções. Os temas relacionados são desenvolvidos de maneira descritiva, embasados na metodologia da pesquisa bibliográfica, dando-se maior ênfase aos temas 1 e 5, pois dizem respeito mais diretamente aos conteúdos de interesse dos dirigentes da escola, por tratarem do conceito e retrospectiva da gestão escolar na realidade brasileira. Entre os demais temas, ressalta-se a importância do tema 4, relativo a administração, pois é necessário o diretor compreender que no sistema educacional a eficácia da administração materializa-se com a consecução dos objetivos inerentes aos aspectos pedagógicos, educativos e da capacidade administrativa do gestor que será medida pelo alcance dos objetivos educacionais propostos. Por fim, a inclusão dos temas 2 e 3 justifica-se pelas mudanças significativas que acompanham a evolução da situação política e da diversidade de modelos organizativos de escolas, desde a tradicional a construtivista.

1 GESTÃO COLEGIADA: UTOPIA OU REALIDADE?

1.1 JUSTIFICATIVA

A sociedade brasileira passa por profundas alterações nestas últimas décadas, o que produziu importantes modificações nas formas de agir, pensar e ser das pessoas. Um dos desafios deste novo século é como incentivar a ação das pessoas nos processos de Gestão escolar democrática.

Nota-se um aumento significativo quanto à necessidade e a importância da participação de pais, alunos e outros membros da comunidade local nas escolas. No entanto, além desse consenso, é necessário realizar esforços para incorporar a escola àqueles que por diferentes razões, pouco ou nada intervêm na vida da instituição.

Trabalhando em educação e, principalmente, na gestão escolar implica reconhecer que existem divergências entre a situação real da escola e o que pode vir a ser. Para que esta postura gestora se efetive, torna-se necessário observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas.

Além disso, exercer a gestão no ambiente escolar, requer que os dirigentes incentivem as lideranças dos que fazem a instituição, a compartilhar os compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando a melhoria do processo e dos resultados educacionais, sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidade.

Esses procedimentos caracterizam a gestão colegiada. Nesta modalidade de gestão a organização do ambiente escolar é o resultado de várias práticas combinadas. Por isso, tentar melhorar as condições de trabalho

não é perda de tempo, mas sim procurar se informar sobre perspectivas e expectativas de pessoas que podem compor sua equipe de trabalho.

Para que a gestão colegiada apresente-se de modo eficaz, a comunidade educativa necessita ter clareza dos princípios educativos, através da Proposta Política Pedagógica da escola, do município, do Estado e da União. Também é fundamental, que todos os membros da equipe diretiva conheçam o todo da estrutura organizacional da escola para tomarem decisões fundamentadas e conduzir o processo com conhecimento de causa, convicção e discernimento.

A gestão de muitas escolas, em Fortaleza, apresenta-se com diferenças no modo como, são geridos, mesmo tendo uma organização idêntica. Há uma preocupação por parte do Governo do Estado com o programa de capacitação à distância para gestores escolares, com vista a preparar os diretores das escolas que primam por maior qualidade.

De acordo com (Gandin, 1998:82) *a gestão colegiada é a construção em conjunto*. No processo educativo, todos têm sua palavra a dizer. Em face disto, o processo decisório de alunos, professores, pais determina nova orientação da ação dos gestores da escola.

Dalmás (1998) vê no sujeito a participação consciente e ativa, exercida na vivência da liberdade responsável pela condição de felicidade e do exercício da cidadania:

A participação do maior número no máximo de responsabilidade não é somente uma garantia de eficácia coletiva; ela é também uma condição de felicidade individual, uma tomada de poder cotidiano sobre a sociedade e sobre as coisas, uma forma de influir livremente sobre o destino. Não se trata mais para o cidadão de delegar seus poderes, mas de os exercer, em todos os níveis da vida social e em todas as etapas da vida (p:19).

Morin (2000) diz que o homem é *verdadeiramente cidadão quando se sente solidário e responsável (p:74)*. Também, para ele *o sistema é um conjunto de partes desorganizado que constituem um todo organizado (p:26)*. Da mesma forma *não se pode reformar a instituição sem uma previa*

reforma das mentes, mas não se podem reformar as mentes sem uma prévia reforma das instituições (p:99).

Este trabalho aborda a administração de recursos humanos: o grande desafio do Século XXI, enfocando alguns elementos que são pertinentes ao tema, na convicção de que o mesmo não se esgota e, nem pretende exaurir o assunto. Buscar e aprofundar outros elementos inerentes ao tema é a tarefa continua do pesquisador ou estudioso. Este foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, analisando o pensamento de diversos autores como, Gandin (1998), Dalmas (1998), Libâneo (1997), entre outros sobre o assunto.

Finalmente, frente a todos esses aspectos, esta pesquisa tem como finalidade desenvolver um estudo analítico sobre gestão colegiada que proporcione subsídios para a criação de um clima organizacional favorável ao aumento da efetividade escolar.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Como se processa a Gestão escolar no sistema educacional brasileiro desde a dimensão tradicional até a atualidade?

1.3 QUESTÕES A INVESTIGAR

- O que é Gestão Colegiada?
- Que novos métodos pedagógicos a sociedade do conhecimento exige da escola?
- Administração e Gestão: Que tipo de relação é esta?
- Quais as responsabilidades administrativas e pedagógicas de um gestor escolar?
- Como reconhecer uma boa gestão?

- Como promover espaços de participação de pessoas da comunidade nas escolas?
- Quais as principais características de um processo participativo?
- Por que introduzir ações e decisões coletivas de gestão na sua escola?
- Que estratégias tornam-se fundamentais na construção de ambientes de participação e mobilização de pessoas?
- A não participação da comunidade escolar pode interferir no desenvolvimento da escola?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

Analisar os desafios, as possibilidades e os limites da experiência de Gestão Colegiada e de participação desenvolvidas em escolas e no sistema de ensino.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- Conceituar Gestão Colegiada;
- Analisar os métodos pedagógicos da Educação Brasileira no passado e nos dias atuais;
- Verificar as transformações da escola, ao longo da história;
- Explicitar a relação entre Gestão e Administração;
- Apontar o ideal de gestor para atender as necessidades da escola;
- Identificar os aspectos essenciais para o bom desempenho da escola;
- Definir o papel do gestor, no desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade;
- Avaliar a importância da prática de Gestão Colegiada.

1.5 A ESPITEMOLOGIA DO ATO DE PESQUISAR

Esse trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica na qual foram analisadas opiniões coletadas, de vários autores, sobre o assunto entre eles: Demo (2000), Gandin (1998), Luck (2000) e outros.

Na primeira etapa da pesquisa bibliográfica, fez-se um levantamento dos locais (bibliotecas), onde se pudesse desenvolver a pesquisa. A pesquisa foi iniciada na biblioteca da Universidade Federal do Ceará (UFC), em seguida, através de empréstimos de livros a biblioteca e a amigos. Também foram oferecidas outras fontes de pesquisa pela professora da disciplina.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva sendo que as interpretações foram revistas e analisadas, passando por modificações e ajustes durante todo o desenvolvimento do estudo. Toda a construção da pesquisa ocorreu sob a supervisão da orientadora da monografia.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUTONOMIA ESCOLAR NO BRASIL

A gestão escolar no Brasil vem passando por mudanças significativas que acompanham a evolução da situação política nas últimas três décadas e meia, e podem ser acompanhadas em quatro períodos, cuja características se devem a situações políticas e as medidas constitucionais e legais.

2.1 Nas décadas de 60 e 70

Durante o regime militar, o sistema público de ensino era descentralizado, existia um sistema federal de ensino, sistemas estaduais, sistemas do Distrito federal e uma rede de ensino municipal que seguia as normas estaduais. No entanto, não havia participação e envolvimento de organizações da sociedade civil, dos educadores e das famílias na formulação de políticas e na condução dos sistemas educacionais.

Os planos educacionais expressavam o pensamento da burocracia educacional e eram documentos de cunho mais político do que técnico e operacional. A autonomia das escolas era praticamente inexistente, o que se evidencia pelos seguintes fatos:

- Os diretores eram escolhidos pelos Secretários de Educação por critérios na maioria das vezes clientelistas. Em quase todos os Estados, eram nomeados e demitidos em qualquer época do ano letivo, sem consideração do programa de trabalho da escola, de seu calendário.

- As necessidades materiais das escolas eram atendidas diretamente pelas Secretarias de Educação. Qualquer problema era comunicado pela direção da escola a Secretaria que encaminhava soluções.
- Do ponto de vista pedagógico, as escolas seguiam os que determinavam os livros didáticos, escolhidos pelo MEC e distribuídos as escolas, sem sua participação. O treinamento era organizado pelas Secretarias sem consulta as necessidades identificadas no nível das escolas. Era um atendimento por atacado.

Nesse período, a meta prioritária do setor público era a universalização do acesso ao ensino fundamental que se traduzia na ampliação da taxa de escolarização. A democratização do ensino se reduzia a universalização do acesso a escola. Não havia preocupação com a participação e, muito menos, com qualidade, seja de instalações, de recursos humanos, ou do ensino ministrado.

2.2 Na década de 80

A eleição de governadores de oposição ao governo, em 1982, com a redemocratização do país, abriu para o sistema público de ensino a oportunidade para mudanças significativas.

Ocorreu uma busca por uma maior autonomia por parte das escolas, isto é, a busca de instrumentos para garantir maior espaço de decisão e a introdução de novos atores no processo de gestão da escola. Essa busca de autonomia se deu em três frentes: eleição de diretores de escolas, como resposta ao processo de indicação política e a falta de participação; criação de conselhos ou colegiados escolares, com funções deliberativa e consultiva, com a participação de pais, professores e alunos; transferência de recursos para as escolas, principalmente para atender as necessidades de manutenção. O principal foco dessas medidas era passar para a escola o controle de seus

processos de seu dia-a-dia, era incluir outros autores no processo de gestão escolar.

Evidentemente, a implantação e evolução do processo de maior autonomia para as escolas, passaram por discussões e negociações. Na realidade, o espaço decisão das escolas aumentou. Até 1987, as medidas de descentralização e democratização estavam implantadas.

A experiência mostra que o foco da democratização mudou, focalizando mais o processo de participação do que a universalização do ensino. Não se tratava apenas de garantir a todas as crianças o acesso à escola, independentemente de cor, nível social e econômico. Os esforços estavam mais voltados para a institucionalização do processo democrático, sem ainda muita preocupação com a introdução de mudanças que levassem a melhoria da qualidade do ensino.

2.3 A partir da Constituição de 1988

Os princípios da gestão democrática, inspirados nas experiências em andamento, ganharam força de dispositivo constitucional (Art. 206, Inciso VI), abrindo espaço para que os Estados encontrassem formas e mecanismos próprios para sua viabilização.

As escolas continuaram avançando em suas propostas de gestão do sistema. Constatou-se que a democratização da gestão escolar adquiriu contornos mais definidos. Associaram-se a ela outras preocupações como avaliação dos resultados, busca de eficiência, redefinição de papéis e uma preocupação mais acentuada com a autonomia e fortalecimento da escola. O foco passou a ser a escola e a educação de qualidade para todos.

2.4 A partir de 1995

Os lances mais recentes no processo de fortalecimento das escolas vieram com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB

(Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996). A LDB, ao tratar da implementação da gestão democrática no âmbito das escolas estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino na educação básica de acordo com suas peculiaridades, tendo como princípios à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A autonomia da escola prevista na LDB tem seu foco principal na dimensão pedagógica, na incumbência da escola de elaborar e implantar sua proposta pedagógica. As dimensões administrativas e financeiras têm significado na medida em que garantem a concretização da autonomia pedagógica.

Constata-se, assim, que o foco da gestão volta-se para a eficiência do processo de ensino-aprendizagem. A democratização, o espaço de decisão que a escola detêm, só tem sentido se ela cumpre com sua função básica que é garantir o sucesso do aluno no processo de aprendizagem.

Nesse período, a preocupação em garantir as escolas condições de funcionamento e a estruturação de novos processos de organização das atividades pelas escolas, na perspectiva da melhoria da qualidade do ensino.

3 RECONCEPTUALIZANDO MODELOS E MÉTODOS PEDAGÓGICOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A questão dos métodos pedagógicos é freqüentemente reduzida a um mero conjunto de técnicas para serem aplicadas na sala de aula, sem se ter em conta os respectivos contextos escolares. Parte-se do pressuposto que as relações professor-aluno esgota todos os determinantes do processo educativo. Ambos são encarados como seres desenraizados, sem ligações no espaço escolar, imunes a sua cultura e ao tipo de organização. A análise dos problemas que enfrenta um professor quando introduz um novo método pedagógico, torna, desde logo, evidente a importância do contexto escolar para o sucesso ou fracasso da inovação. Na verdade, a receptividade que o professor encontra depende, em grande medida do tipo de cultura e organização escolar que se vive no contexto de cada realidade.

Nesta primeira abordagem do assunto, far-se-á uma breve referência aos diversos tipos de modelos organizativos de escolas, com base na sistematização elaborada por Fernandez e Mizukami (1986), procurando evidenciar os modelos pedagógicos que lhes são implícitos.

3.1 MODELO DA ESCOLA TRADICIONAL

Este modelo, inspirado nas organizações militares e fabris, desenvolveu-se ao longo do século XIX e ainda hoje subsiste em muitas organizações escolares, sobretudo ao nível das práticas cotidianas.

3.1.1 Tipo de gestão

A importância atribuída à ordem e a disciplina normativa são dois aspectos que caracterizam o modelo organizativo desta escola. Possui poucas

e claras estruturas organizativas, sendo essas do tipo linear, verticais e normativas. A autoridade não se questiona, nem se discutem as decisões. O protótipo de gestor destas escolas identifica-se com o burocrata autoritário, cuja principal preocupação é o controle da aplicação dos programas e ordens emanadas do Estado.

3.1.2 Relação professor-aluno

Trata-se de um modelo que centra as suas preocupações na vontade dos professores, na memória destes para reter ordens, normas, recomendações, mas também na disciplina, obediência e no espírito de trabalho. A instrução tende a ser magistral e a cultura transmite-se compulsivamente. A relação é a de superior adulto que ensina a inferior – aluno que aprende mediante a instrução, e em clima de forte disciplina, ordem, silêncio, atenção e obediência em relação aos valores vigentes. Os programas são centralizados.

3.1.3 Currículo

O saber aparece sob a forma de unidades isoladas de estudo. É um saber enciclopédico que se atomiza segundo as capacidades cognitivas dos alunos, sempre no quadro de uma inteligência definida de modo muito limitado. O currículo está totalmente centralizado, cuja concepção e administração compete a administração central. Os professores têm pouca capacidade de variação dos conteúdos programáticos. O controle é feito através de exames nacionais, e por um conjunto de provas de seleção entre os diferentes níveis de ensino.

3.1.4 Processo didático

Preconizam-se os métodos dedutivos de ensino-aprendizagem, o aluno recorre o caminho de aprendizagem do abstrato para o concreto, do geral para o particular, do remoto para o próximo. Ora como nunca há tempo

para concluir os programas, o aluno fica sempre numa fase abstrata sem qualquer ligação com a sua vida. A preocupação central do professor concentra-se na memorização e a repetição dos conceitos.

3.1.5 Materiais didáticos

O modelo está centrado nos livros de textos repletos de conteúdos informativos e conceituais, fragmentados de forma a serem mais facilmente memorizados.

3.1.6 Avaliação dos alunos

Controle da aprendizagem realiza-se unicamente mediante exames, que refletem a capacidade retentiva e acumuladora dos alunos.

3.2 MODELO DA ESCOLA NOVA

Este modelo aparece no final do século XIX e desenvolveu-se até aos anos 20. Foi desde o início uma clara reação contra o modelo da escola tradicional e tudo o que a mesma significava. É uma escola aberta, descentralizada e crítica da sociedade. A melhor forma de a identificar é ver o modo como nela são valorizadas as interações com o meio social e se procura enriquecer as vivências dos alunos, incorporando-as ao currículo, a cultura circundante. Fala-se pouco em disciplina, mas muito em convivência, dando-se uma enorme importância à participação, autogestão e autoresponsabilidade.

3.2.1 Tipo de gestão

Requer um tipo de gestão próxima, de animador sócio-cultural participativo e autogestionário.

3.2.2 Relação professor-aluno

Parte-se do princípio que o aluno é o centro da escola, o protagonista principal do processo ensino-aprendizagem, em torno do qual se desenvolvem os programas curriculares e a atividade profissional do docente. O professor é o orientador do processo educativo. Os princípios que regem as relações sociais na escola são: atividade, vitalidade, liberdade, individualidade, coletividade estreitamente relacionados entre si.

3.2.3 Currículo

É muito diversificado, contemplando todos os aspectos da formação integral de uma pessoa: “a vida física”, “vida intelectual”, “organização e procedimento de estudo”, “educação artística e moral”, “educação social” etc.

3.2.4 Processo didático

O processo de ensino-aprendizagem tem como centro de interesse a atividade, no que coincide com o modelo da escola ativa cujo ideário será abordado a seguir. A experiência do aluno serve, neste caso, de base para a educação intelectual. É introduzido o conceito de realização, execução como princípio da aprendizagem. Reforçando a ligação entre a teoria e a prática é dada grande importância aos trabalhos manuais. O professor conduz o processo de aprendizagem partindo da experiência do aluno, da observação, da ação didática, de atividades sobre realidades concretas como forma de se atingir, através do método indutivo, a abstração.

3.2.5 Materiais didáticos

Os livros de textos não são secundarizados no processo de ensino-aprendizagem, mas surgem como um conjunto de recursos que o aluno utiliza nas suas experiências e atividades.

3.2.6 Avaliação

A avaliação realizada nas escolas que adotam a gestão colegiada é a modalidade avaliativa de natureza qualitativa.

3.3 MODELO DA ESCOLA ATIVA

Esta escola surge como reação à escola tradicional, levando até as últimas conseqüências à escola nova, nomeadamente no modo como privilegia as atividades no processo educativo. Surgiu a partir dos anos 20.

3.3.1 Tipo de gestão

Trata-se de um modelo escolar que consiste em uma grande interação de todos os elementos que compõe a comunidade escolar. As relações pessoais são privilegiadas, assim como a preocupação de manter todos os canais de informação funcionar de forma eficaz. O poder é muito repartido. A discussão torna-se elemento essencial na gestão, à medida que se procura obter contínuos consensos. As estruturas organizativas são mínimas, funcionando sempre na perspectiva do apoio as varias atividades em curso. Requer uma direção que aposta na animação e negociação. O controle global é confiado a toda a comunidade escolar.

3.3.2 Relação professor-aluno

O professor remete-se para uma posição de facilitador de um processo de aprendizagem que é da iniciativa do aluno. A criatividade, a iniciativa, a liberdade individual, a ação, a descoberta de, são valores que presidem a todas as relações de trabalho.

3.3.3 Currículo

Tudo é orientado em função dos interesses e vivencias dos alunos; neste sentido, os programas são muitos abertos e pouco estruturados. Professores e alunos fazem coisas e aprendem em conjunto.

3.3.4 Processo didático → A aula é convertida em uma oficina, onde os alunos aprendem destrezas, hábitos, técnicas para descobrir o mundo. A elaboração de quadros é desta forma secundarizados face às atividades de realização das coisas.

3.3.5 Materiais didáticos → Como na escola nova, não existe um livro de textos. Nesta escola são os próprios alunos que constroem os seus próprios recursos educativos, com a ajuda do professor.

3.3.6 Avaliação → Não existe esta função. O importante é o próprio processo de aprendizagem.

3.4 MODELO DA ESCOLA CONDUCIONISTA

Esta escola surge como reação à escola nova. A escola ativa, apresenta um caráter aparentemente desordenado nos processos de ensino aprendizagem. A sua fonte principal de inspiração é a psicologia behaviorista, desenvolvida por psicólogos como John Watson, Skinner e outros, mas também se inspira na reflexologia de Pavlov. O seu modelo pedagógico é a pedagogia por objetivos. Identifica-se com o modelo de uma escola disciplinada, tendo como princípios, elevados padrões de eficácia. Adota a manipulação como procedimento didático.

3.4.1 Tipo de gestão → Requer um tipo de gestão centralizada, com organogramas piramidais, uma forte dependência do poder central. A grande preocupação está na definição do papel das estruturas, funções, perfis e organogramas detalhados e normalizados. A legislação e a sua correta interpretação possui nesta escola um papel fundamental, assim como tudo o que está escrito: atas, memórias, etc. O estilo de direção é o burocrata, ordenado e metuculoso que se move com facilidade no meio dos papéis.

3.4.2 Relação professor-aluno → O professor converte-se em um burocrata cuja única função é interpretar em objetivos operativos e terminais os objetivos gerais definidos pelo Estado, e verificar continuamente se os alunos os conseguem atingir. A relação professor-aluno está marcada por centenas de objetivos que devem ser atingidos ao longo de todo o processo de ensino-aprendizagem. Logo o professor é um manipulador dos objetivos para que estes sejam operacionalizados.

3.4.3 Currículo → O saber é transmitido em pequenas unidades, previamente divididas em função de objetivos específicos suscetíveis de serem mensuráveis. O aluno recebe estes conteúdos sem qualquer relação com os conhecimentos prévios. É difícil neste modelo pensar a globalização e a interdisciplinaridade. O currículo transforma-se em uma estrutura fechada e excessivamente dirigida.

3.4.4 Processo didático → A obsessão pela eficácia imediata da ação educativa traduz-se em uma programação dos conteúdos do currículo de forma que se manifestem em condutas observáveis em cada objetivo, o que conduz a uma homogeneização de métodos e técnicas, e de receitas para cada objetivo.

3.4.5 Materiais didáticos → O material curricular centra-se basicamente no livro de textos, tendo como finalidade facilitar ao professor as tarefas programadas para conseguir atingir os objetivos. Muitas vezes surgem os recursos a fichas de apoio destinadas a cobrir objetivos mais específicos.

3.4.6 Avaliação dos alunos → Dado que o processo de ensino aprendizagem se orienta para atingir condutas observáveis, a avaliação de cada conduta condiciona o passo seguinte de processo de aquisição de uma nova conduta. Este fato implica um controle absoluto em todas as etapas do processo de ensino, através de instrumentos viáveis de avaliação.

3.5 MODELO DA ESCOLA CONSTRUTIVISTA

Este modelo aparece associado às contribuições no domínio da psicologia de Jean Piaget (apud Mizukami, 1986), mas também de Bruner e Eliot e outros. Irrrompe nos anos 60, quando se começa a falar da necessidade de ensinar aos alunos o processo da sua própria aprendizagem, ensinar a aprender, o que implica diversificar os conteúdos do currículo e os métodos de intervenção pedagógica. Deixa de ser importante aprender conceitos, conteúdos culturais, como unidades fechadas. Passa-se a dar uma enorme importância aos procedimentos, as estratégias cognitivas que auxiliam ao aluno a elaborar conceitos acerca dos objetos de estudo e construir assim sua aprendizagem. Nesse paradigma, se têm em conta também, as normas, os valores, os princípios que estão subjacentes ao contexto e processo de aprendizagem. Nesse sentido, o professor deve conhecer as principais leis evolutivas do ser humano e de aprendizagem e adaptá-las a sua prática pedagógica. Aprender a aprender, como afirma Fernandez, não é outra coisa senão entender que são processos de ensino-aprendizagem.

3.5.1 Tipo de gestão → Trata-se do modelo de uma escola cuja atividade centra-se em torno de um projeto educativo comum e de um projeto curricular que sistematiza a vida da escola. Todas as estruturas das escolas são envolvidas na aprovação dos seus documentos essenciais, assim como na sua avaliação. Essa gestão requer uma direção que oriente sua prática para a planificação, a animação do processo, a gestão dos recursos e estruturas, procurando suscitar consensos sistematicamente.

3.5.2 Relação professor-aluno → O professor é um mediador no processo ensino-aprendizagem. Compete-lhe programar, orientar, organizar, proporcionar recursos e animar as diferentes atividades que envolvem a participação dos alunos; não é um mero instrutor, nem um simples avaliador. Ele ajuda o aluno a

relacionar os conhecimentos novos com os anteriores, permitindo-lhes ser o sujeito desse processo.

3.5.3 Currículo → A definição do currículo corresponde ao que a escola decidir, em função das suas necessidades específicas, diagnosticadas dentro de um processo participativo, envolvendo a comunidade escolar como um todo e tendo em conta as metas fixadas pelo Estado. Esse currículo, é portanto, aberto e flexível.

3.5.4 Processo didático → O aluno avança no conhecimento com a mediação do professor através da planificação e organização dos recursos (tempo, materiais, conhecimento das suas capacidades), a ação (atividades que conduzem a descoberta) e diagnóstico constante, que permite refletir e observar a própria prática e intervir na realidade para provocar transformações. O processo didático fundamenta-se na aprendizagem significativa e em uma metodologia inspirada na intervenção-ação.

3.5.5 Materiais didáticos → Os manuais escolares e outros suportes de carácter instrumental são transformados em projetos curriculares a desenvolver na prática da aula. O aluno que enfrenta situações de aprendizagem diferentes, necessita de materiais curriculares variados e adequados a novas situações.

3.5.5 Avaliação dos alunos → Parte do pressuposto que, em educação, os progressos da aprendizagem amadurecem muito lentamente, não se manifestam de maneira imediata. Por conseguinte, é necessário relativizar a avaliação como medida de um produto, importa mais o desenvolvimento do processo. Não se valorizam condutas observáveis, mas sim, capacidades construídas no processo.

4 A ADMINISTRAÇÃO E SEUS PROCESSOS

4.1 ADMINISTRAÇÃO : CONCEITO E CONCEPÇÕES

A palavra administração vem do latim, ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço), e significa a ação de prestar serviço ou ajuda. Atualmente, ela representa o governo, a condução de uma empresa e todas as atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção.

Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos, para realizar objetivos organizacionais. Seu processo, quando adequadamente executado, envolve uma enorme variedade de atividades que incluem planejar, organizar, liderar e controlar. Essas quatro funções são essenciais para se obter êxito no processo como um todo.

A administração tem dois objetivos principais: proporcionar eficiência e eficácia. A eficiência se refere aos meios: os métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia se refere aos fins: os objetivos e resultados a serem alcançados (Chiavenato, 1994:32).

Uma das funções importantes da administração é a liderança que significa dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente ou em grupo, ajudando-os e inspirando-os em direção ao alcance dos objetivos da equipe e da organização. É dar estímulo as pessoas a serem grandes executores.

Existem diferentes estilos de administração, no entanto, é importantes que toda empresa, inclusive as escolas, sejam essas públicas ou particulares, definam suas metas e tenha uma boa administração para que possam se tornar competitiva e obter sucesso.

A teoria geral da administração procurou dar respostas aos problemas empresariais a sua época. Inicia com a administração científica de Taylor, onde a preocupação básica e a ênfase eram nas tarefas. A melhor maneira de se executar determinada tarefa.

Segundo Dinair (1994), Taylor estabeleceu o controle do trabalho como essencial para a gerencia, produzindo uma nova forma de organização em que haja a necessidade de um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades (p: 37).

A seguir, teve lugar a teoria clássica de Fayol, onde a ênfase era na estrutura da organização buscando sua eficiência.

A perspectiva de Fayol, (apud Felix 1986), é perfeita para que :

A integração entre o saber técnico e a forma de organização do processo produtivo permite a combinação, no interior da empresa capitalista, do processo de desvalorização do trabalhador, da automização dos produtos com a subordinação de seu produtor (p:43).

As duas abordagens se preocuparam com a organização formal, onde o homem se assemelha a maquina cujo “combustível” são as recompensas salariais econômicas e materiais.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é na adequação dos meios aos fins, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance destes objetivos. O homem é concebido como o “homem organizacional” é o ocupante de um cargo.

A chamada abordagem humanística, através da teoria das Relações humanas (Mayo, Lewin, Follett e outros) e a teoria comportamental (Simon, Mc Gregor, Lawrence e outros) enfatizou as pessoas concebendo o “Homo Social” e o “Homem Administrativo” como esse se comporta na organização (apud Hora, 1994).

Mayo, descobre através da experiência de Hawthorne que o nível de produção é resultante da integração social. Os trabalhadores são criaturas sociais. É a descoberta da organização informal.

A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas de Katz, Burns e outros (apud CHIAVENATO, 1994), sendo completada pela Teoria da

Contingência (Lawrence, Perrow, Chandler, etc) que num segundo momento desenvolveu também a ênfase na tecnologia, onde a visão de homem é primeiramente de homem funcional para após ser de homem complexo. É a constatação de que nenhuma empresa vive no vácuo, isolada, facilmente manipulada pela vontade de seus dirigentes. Na realidade ela é, pela sua própria natureza, um sistema aberto, que retira do ambiente a energia vital de que depende para sobreviver e produz, sob forma de bens e serviços, resultados que o ambiente necessita. Assim, como influencia o ambiente, é influenciada também por ele.

No sistema educacional, a eficácia da administração preocupa-se com a consecução dos objetivos inerentes ligados aos aspectos pedagógicos propriamente ditos e a capacidade administrativa será medida pelo alcance dos objetivos educacionais propostos.

4.2 ADMINISTRANDO SERES HUMANOS: O GRANDE DESAFIO DO SÉCULO XXI

Muito se tem escrito sobre a pessoa humana e muito se escreverá a seu respeito. No entanto, nenhuma teoria conseguiu desvendar o mistério da pessoa humana na sua totalidade e originalidade. Muito pouco se sabe sobre a pessoa humana.

O ser humano é por si só um ser de relações. Ele se relaciona consigo mesmo, com os outros, com a natureza e com o transcendente. Nestas relações é que se dá a maior parte dos conflitos que o homem tende a superar ou a conviver com eles para o seu pronto crescimento e amadurecimento. Para tanto, necessita certa liberdade interior, isto é, a sua relação consigo mesmo seja tal que conheça e reconheça as suas potencialidades e limitações (Morin, 1980:15).

Falar em recursos humanos requer que esteja sempre presente a pessoa, o ser humano como tal. Ser este que anseia por realizações e por realizar-se. Pela ação o homem se realiza.

A ação do homem baseia-se na liberdade e racionalidade, devendo ser inspirada e guiada pelo pensamento e pela consciência.

O trabalho é um elemento fundamental na realização pessoal e social do homem. É no trabalho que ele cria e recria buscando satisfazer as suas necessidades, tanto pessoais como sócias. O trabalho é mais do que um meio de subsistência, é atividade vital e criadora do homem, significando que pelo trabalho, o homem aprende, sai de si, supera-se, cultiva e realiza integralmente a sua vocação. O trabalho caracteriza o ser, ao mesmo tempo que dá dignidade ao viver humano. No trabalho e nas relações trabalhistas é onde se processa o fator de realização humana.

Por suas gigantescas realizações o homem ocupa posição singular entre todos os seres vivos. Várias teorias buscam definir a natureza humana do homem.

A administração de recursos humanos tem por finalidade a eficiência da instituição e procura alcançá-la nas melhores condições possíveis para o empregador e empregado. Em suma, obter o melhor elemento humano possível, a fim de que os demais fatores de produção possam lograr o seu mais alto índice de rendimento.

Nesta relação conflituosa onde empregados e empregadores, muitas vezes divergem devido à satisfação ou não de suas necessidades e aspirações é que cabe a administração de recursos humanos, acomodar essas divergências, harmonizar essas diferentes aspirações e necessidades e transforma-las de possíveis causas de atrito em uma força construtiva a serviço dos fins da instituição.

Caberá ao administrador de recursos humanos, desenvolver e aprimorar algumas características e atitudes, na administração de recursos humanos, para que uma organização seja duradoura e competitiva e, conseqüentemente tornar o mundo moderno fator de realização e felicidade

aos seus integrantes. Administrar esta pessoa, este potencial humano, requer antes de mais nada que:

- Equilíbrio e maturidade;
- Sensibilidade ao ambiente externo;
- Capacidade de identificar, gerir e solucionar problemas;
- Estimular a participação das pessoas, motivando-as e energizando-as;
- Capacidade de refletir a ação;
- Empatia, transparência;
- Competência interpessoal e técnica;
- Objetivos claros e desafiantes;
- Visão global e globalizante frente à sociedade;
- Diálogo comprometido com a verdade, a honestidade, a justiça, a qualidade e o ser acima do ter;
- Senso de humor;
- Crítico e com senso de propor soluções frente às mesmas;
- Eficaz e eficiente;
- Espírito criativo e inovador;
- Senso e formador de equipe;
- Visão estratégica e de longo prazo;
- Ter presente a realização pessoal e o respeito profissional;
- Confiança mútua e mentalidade positiva;
- Valorização do ser humano e a individualidade.

O profissional de recursos humanos só triunfara se estiver preparado para participar do negócio de sua instituição, com modernas técnicas de gestão, comprometendo-se com os resultados da organização e

promovendo a evolução da gestão de recursos humanos para a gestão de seres humanos. Para isso, ele terá que estimular a participação das pessoas, motivando-as.

Do que não se pode esquecer é que a realização pessoal e o respeito profissional são os maiores fatores de motivação dos seres humanos. A pessoa humana está aberta a mudanças mas quer autonomia de ação, ter desafios que lhe garantam um planejamento de carreira, qualidade de vida, reconhecimento e respeito profissional.

Falar em modernidade, reengenharia e esquecer o lado humano do ser é se manter no passado e na estaticidade. O ser humano é o verdadeiro e grande diferencial competitivo das instituições que quiserem ser reconhecidas como triunfadoras.

Outro elemento a ser considerado é a globalização. Entende-se globalização como resultado de um processo evolutivo da sociedade, que teve seus passos acelerados pela evolução da tecnologia e representa uma das características do século XXI. O mundo está entrando rapidamente em uma economia internacionalizada. Para as instituições, isto significa ter que trabalhar melhor, a um custo menor, mantendo o nível de qualidade.

Para as organizações que desejam competir no mercado global, adotar uma abordagem globalizada no desenvolvimento de seres humanos pode fazer a diferença. As organizações irão competir com um dos mais importantes de seus recursos: o talento humano. E o treinamento é um dos principais nutrientes para as instituições, pois, precisam apresentar, cada vez respostas adaptativas ao mercado. No entanto, o treinamento é necessário, mas são suficientes. Não basta treinar, é preciso desenvolver o indivíduo.

As formas burocráticas tradicionais estão abrindo espaço para novas abordagens. Abordagens estas onde as pessoas devem ser mais autônomas, capazes de tomar decisões relevantes sem a consulta a níveis superiores e assumirem responsabilidades por sua própria organização e gerencia. Ou bem se valoriza os recursos humanos dando ênfase à criatividade, habilidades interpessoais, habilidades de compreender.....ou se corre o risco de fechar as portas antes do determinado.

A mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ser ou não liberado em prol dos objetivos da organização.

4.3 ADMINISTRAR: UMA AÇÃO COLETIVA

O diretor e o coordenador pedagógico assumem novos papéis em uma gestão participativa, cabe ao gestor construir um ambiente democrático que não é tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para um só: "Uma gestão participativa também é a gestão da participação", afirma Libâneo (1998), em seu livro organização e gestão da escola. Quem ocupa cargos de liderança- como diretor e coordenador pedagógico- precisa despir-se da postura de chefe para criar um clima em que todos dêem idéias, façam e recebam críticas e aceitem consensos. A convivência democrática se faz na prática, pautada em relações não autoritárias, mas é preciso que ela independa de concessões de quem está no poder.

Administrar democraticamente pressupõe uma educação democrática, ou seja, saber ouvir, saber contestar com argumentos e ceder.

De todas essas habilidades, ouvir talvez seja uma das mais difíceis. Afinal, as discussões, dependendo do tom, podem virar bate-boca. Não se tem tradição em administrar confrontos. As divergências podem ser valorizadas quando há respeito e consciência de que a formação se dá com a contribuição do outro.

Também é preciso garantir espaços e tempos para o debate. No cotidiano existem muitas oportunidades para isso, como nas reuniões pedagógicas.

Diretores, seus adjuntos e os coordenadores pedagógicos, neste contexto, participam no papel de articuladores e defensores da democracia interna. Essas figuras têm, portanto, de desempenhar papéis diferentes dos que costumavam ter em uma administração baseada na hierarquia.

Deve-se saber que existe um longo caminho a percorrer, que nunca estará pronto e acabado, e uma longa experiência a vivenciar e partilhar, em todos os momentos e por todos envolvidos no processo educativo da escola.

A busca da situação real de diálogo é o fim último de uma administração autônoma e democrática na qual deve-se incluir: os outros ; nós mesmos como parte da natureza e como o outro dos outros; Portanto, essa inclusão não será possível sem a situação ideal de fala, ou seja, temos que procurar sempre a compreensão lingüística, a verdade no momento do ato de fala, um comportamento segundo as regras de convivência e legitimidade para opinarmos sobre os assuntos em pauta.

5 GESTÃO COLEGIADA

5.1 CONCEITO E CONCEPÇÕES

Gestão Colegiada implica compartilhar o poder, descentralizando. Incentivando a participação e respeitando as pessoas e suas opiniões; desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local.(modulo II, gestão colegiada)

É imprescindível que a educação seja prioridade, pois nenhuma sociedade se firma sem o aprimoramento de sua cultura, da ciência, da pesquisa, da tecnologia e do ensino.Tudo começa na educação. E todo processo de uma educação inicia pelo respeito, pelo amor as crianças e aos jovens.

Os efeitos da gestão colegiada ultrapassam os muros da escola e até mesmo da comunidade em que ela está inserida. Para promover a participação responsável e conseqüente, o gestor deve ser capaz de reconhecer e avaliar os vínculos entre as propostas elaboradas em sua escola e as políticas e os programas de outras entidades. A dificuldade que a grande maioria dos gestores enfrentam é nas relações interpessoais, embora muitas vezes estejam veladas no dia a dia, mas percebe-se focos de resistência e oposição o que é compreensível, pois o ser humano comporta-se seguindo sua leitura particular da realidade, que por sua vez, é influenciada pelos seus interesses, suas expectativas e, de modo especial, pelas vivencias ocorridas na historia da vida.

As inovações educativas, na maioria das vezes estão ligadas a existência de equipes de trabalho que abordam os problemas em comum,

refletindo sobre os sucessos e as dificuldades, adaptando e melhorando suas praticas.

A escola precisa fazer serias e profundas mudanças para melhorar sua performance e para exercer a função vital no planeta. Gestores eficazes tem uma visão de suas escolas e tem noção de que o seu papel é motivar para transformar o projeto educativo em realidade.

Uma das tarefas do gestor e desvelar as possibilidades, apesar dos limites que a dinamicidade do processo impõe.

É imprescindível a paixão pela docência, pois os sentimentos sustentam as relações no desenvolvimento da prática. A escola deve transformar-se não apenas em lugar de ensino competente, mas também de aprendizagem prazerosa.

Na busca da participação como instrumento educacional, os seres humanos, com toda sua diversidade criativa é que fazem a historia. Logo a primeira e indispensável tarefa na implantação de um programa de gestão colegiada é acordar aqueles que adormecem, fazendo com que fiquem ativos, e atentos.O individuo precisa sentir e saber que sua contribuição faz-se necessária.

Para Gandin (1998, p.169) o planejamento tem o sentido de um planejamento que seja apto a colocar lucidez na realidade, para construí-lo a cada dia, dentro do conjunto de forças que interagem, confrontando-se ou complementando-se.

Nos mais bem sucedidos exemplos de gestão escolar colegiada, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo na capacitação profissional e no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação(Luck,2000).

A escola transformada deverá ser, em primeiro lugar, uma escola democrática. A gestão escolar democrática, participativa não deve ficar limitada unicamente, a integração escola-comunidade. É necessário redefinir a participação, o envolvimento dos pais no processo escolar dos filhos. A

presença dos pais deve acontecer, também nos colegiados como mecanismo de representatividade e participação.

Há muitos séculos a organizações existem para satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas. Essa missão é a razão de ser de uma organização, ou seja, é a sua verdadeira missão.

Ao projetar uma proposta educativa é necessário ter-se bem presente o contexto espaço temporal para o qual ela se destina.

Os envolvidos em educação sabem da importância do corpo docente de uma escola. Em suas mãos está, em grande parte o sucesso da educação na instituição escolar.

Dalmás(1998, p.83) sugere, algumas alternativas da superação das dificuldades encontradas nos grupos.

A- Superação do medo do novo: Souza (apud Dalmas, 1998) sugere exercícios práticos, ao afirmar que: *Na tentativa de superar o medo, fazemos exercícios práticos onde as pessoas possam se deparar com situações novas, mudanças (p. 36).*

Cabe a equipe, de maneira audaz e decidida, incentivar e desafiar o grupo para o compromisso e a criatividade, colocando-o em contato com o diferente, com o imprevisível, para conquistar a história, para mudar os rumos da história.

B- Manutenção do entusiasmo dos participantes do processo: Compete-lhe, de acordo com Laiva Urban, (apud op. cit. p. 38) *criativamente manter viva a chama dos ideais, dos valores, das opções, no corpo administrativo, técnico e docente, especialmente na escola.*

Entre outras sugestões Gandin (1983, p.90)ressalta a importância de vivenciar o método : ver, julgar e agir nas reuniões,encontros e seminários, “ no fundo, pretende-se que cada ação seja esclarecida pela reflexão e que cada ação

seja realizada em cima daquilo que se faz, ou daquilo que acontece, não se admite o estudo desligado da prática e nem a prática desligada do estudo”.

C- Coerência entre a proposta e a prática: O processo de ação-reflexão-ação é posto em prática através do método ver-julgar-agir, para verificar o quanto à prática se aproxima do ideal desejado.

A equipe que coordena e assessora deve estar atenta para que a coerência entre a proposta e a prática cresça no grupo. Não tem sentido a existência de uma proposta se esta não for concretizada.

D- Comprometimento do grupo - O descompromisso com o processo por parte de alguns integrantes é um problema. Não deixa, todavia, de ser desafio, para a equipe coordenadora envolvê-los no mesmo.

E para a equipe ter êxito o conselho proposto por Souza (apud Dalmas, 1998) ao insistir que *deve haver uma luta buscando cada vez mais participação, de fato, de todos* (p. 39).

E- Assunção de uma postura comum: Uma das preocupações da equipe, com vistas a facilitar a solução de diversos problemas que surgem ao longo do processo, é de que o grupo tenha exigências e maneiras de ser quanto aos procedimentos.

F- Referência freqüente ao plano: É função da equipe, de acordo com Sandrini fazer “referência constante ao plano”. A contínua referência demonstra que o mesmo é importante. É algo que faz parte do dia-a-dia, que provoca e direciona as ações e atividades da instituição.

G- Fornecimento de cópias do plano ao maior número de pessoas: É tarefa da equipe envolver o maior número possível de pessoas da comunidade

educativa para engajar-se no processo. Com isto, o efeito da rotatividade, que é um problema para muitas escolas, diminui de intensidade frente ao processo

H- participativo. Ao mesmo tempo, o plano tem menos chance de ser adquirido com mais um documento para a posteridade.

I- Desenvolvimento da criatividade: Concorde-se com Alencar de quem é preciso esquecer as soluções prontas, as receitas. Deve-se desenvolver a capacidade criativa na resolução de problemas e um processo de produção crítica de conhecimentos com novas abordagens e alternativas. A sociedade está fundamentada no homem, sujeito do desenvolvimento pessoal e social. Uma sociedade na qual a dignidade da pessoa livre e criativa é respeitada.

É grande a possibilidade de serem alcançados os objetivos quando existe uma equipe que lidera e assume o processo de acompanhamento do plano global em uma instituição de educação formal.

É inegável a responsabilidade.

5.2 COMO PROMOVER, ENVOLVER A AÇÃO DAS PESSOAS NO PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR

A relação entre a escola e comunidade é um tema de crescente interesse para a gestão educacional e ocupa lugar de destaque nas políticas educacionais recentes. Programas federais e estaduais recomendam a gestão colegiada e enfatizam a necessidade de conselhos escolares e organizações semelhantes.

A gestão colegiada, requer a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola. Envolver as comunidades local e escolar é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolver e participar na vida da

escola. Estudos tem demonstrado que existem problemas de comunicação na relação entre a escola e a comunidade, sendo necessário aprimorar esta relação.

A mobilização das pessoas pode começar quando elas se defrontam com situações problema. Então, na construção de ambientes de participação e mobilização de pessoas é preciso ter-se algumas estratégias fundamentais que são:

- Saber ouvir todas as opiniões;
- Estar atento as solicitações da comunidade;
- Delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas;
- Respeitar as decisões tomadas em grupo;
- Valorizar o trabalho participativo;
- Destacar a importância da integração entre as pessoas.

Esse conjunto de estratégias ajudará no envolvimento da comunidade escolar e local e dos conselhos escolares para a construção de uma escola mais democrática.

As famílias podem ajudar de varias maneiras: na elaboração do perfil dos alunos, no desenvolvimento de trabalhos voluntários. Existe um problema: os pais geralmente têm pouco tempo livre e não estão acostumados a uma vivencia agradável nos colégios, onde costumam ser chamados apenas para solucionar problemas de disciplina.

Há diversas formas de aproximar pais e mães das sala de aula. Convida-los para festas em que se apresentem resultados de projetos pedagógicos. A maneira rica e completa é incentiva-los a acompanhar, mensalmente, o desempenho dos filhos nas reuniões do conselho de classe. A participação ativa e igualitária de toda a comunidade, nas sugestões e nas decisões, é determinante para uma gestão democrática.

Nesses encontros devem estar, alem dos pais, os estudantes – todos com voz e vez de falar. Talvez existira uma certa recusa por parte dos

docentes no início, pois o fato de uma mãe dar palpites ou de ouvir os alunos criticarem o seu método de ensino. Mas aos poucos irão perceber que muitas idéias podem ser usadas em ações pedagógicas.

A capacidade de construir relações e estabelecer clima de confiança mútua com a equipe da escola e com a comunidade depende, sobretudo, de sua capacidade de comunicação. Se você não está satisfeito com a relação entre sua escola e a comunidade é hora de fazer alguma coisa. Se você está, ótimo. Siga em frente! Há sempre algo para melhorar. Às vezes basta um pequeno gesto para mudar as expectativas de ambas as partes e desenvolver formas de articulação satisfatória. Antes de ir a luta, lembre-se: toda grande jornada, começa pelo primeiro passo. As propostas devem ser simples e viáveis. Deve-se começar com pequenos passos. À medida que eles forem dando resultados, seja ambicioso. Assim, em pouco tempo a relação escola-comunidade irá mudar.

5.3 PRINCÍPIOS QUE DEVEM ORIENTAR O TRABALHO DO GESTOR

Para que a gestão colegiada tenha uma liderança bem sucedida, é necessário que o gestor se conheça, compreenda os seus valores, aonde quer chegar e os caminhos que deve percorrer, seguindo assim alguns princípios fundamentais que são:

- Convicção a respeito de suas metas;

É fundamental conhecer, para que suas metas se concretizem. Isso vai assegurar que seus interesses e preocupações se transformem em decisões rápidas e coerentes. O desafio consiste em identificar a oportunidade certa, escolher o momento adequado e fazer a mudança correta.

- Manter um comportamento coerente com a autoridade que o cargo lhe confere e exija senso de responsabilidade dos outros dentro da escola;

Assim, o gestor irá criar um consenso sobre os privilégios inerentes ao seu cargo, e o comportamento recomendável a todos, mesmos os mais rebeldes à figura dos gestores.

- Preparar-se para ter sua liderança questionada sempre que tiver de tomar decisões problemáticas que contrariam pessoas, grupos ou entidades;

Esses momentos podem tornar-se muito difíceis, por que essas ocasiões em que a cooperação dos outros é essencial eles poderão se omitir.

- Sempre que for assumir novas responsabilidades, procure se informar com antecedência sobre estratégias que deram certo no passado;

Informar-se sobre as reações que outras pessoas tiveram aos desafios que o gestor irá enfrentar, poderá orientar para resultados desastrosos;

- Aprender a reconhecer as situações e agir com independência;

Mesmo fora dos projetos em andamento na escola, esta atitude pode ser fundamental para os gestores e para todos de quem o gestor depende;

- Ser uma pessoa comunicativa;

Poucas palavras podem ser recomendáveis para os que ocupam uma posição técnica, mas é uma atitude desastrosa para quem ocupa uma posição de liderança.

- Oferecer uma oportunidade de capacitação e orientações aos colaboradores e subordinados mais inexperientes;

Isso evitará que entrem em pânico nos momentos de muita ansiedade e estresse. Isso vai gerar dividendo, permitindo que exija um desempenho daqueles que trabalham com o gestor.

Finalmente, o gestor deve aprender a reconhecer e agir com independência mesmo fora dos projetos em andamento na escola. Deve-se lembrar que o começo da vitória chama-se união e clareza de propósitos. Então está na hora de todos os gestores em uma administração colegiada agirem de modo planejado e organizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização humana é um sistema dinâmico, flexível e evolutivo que responde de modo muito sensível aos relacionamentos pessoais e ao ambiente externo. Ora, as pessoas e suas relações são, na maior parte das vezes, extremamente complexas e críticas e é a qualidade destas relações, à medida que evoluem, que determina o sucesso dos empreendimentos humanos.

O processo de transformação que o mundo vive hoje, ainda que o próprio a sua natureza, é atualmente muito profundo, abrangente, complexo e para a maioria da humanidade, incompreensível e inatingível, constituindo, mais do que uma revolução tecnológica, uma união de vários fatores de comunicação, informação e formação que cria uma nova realidade e um novo espaço de conhecimento.

E é disso que o gestor deve se ocupar e é para tanto que se deve estabelecer o processo de reorganização, cujo sucesso está diretamente relacionado com a qualidade das lideranças da escola. O papel da direção da escola, deve ser uma liderança atenta para que a reorganização possa cumprir seus objetivos e de atender as necessidades, possibilidades e a oportunidade de fazer frente a uma realidade permanentemente em mudança e que atinge de modo muito especial à escola.

A escola deve ser um espaço propício de planejamento, discussão, reflexão, estudos e principalmente de oportunidades de crescimento. O diretor-animador aproveita todas as oportunidades para demonstrar que seu objetivo essencial é o de apoiar os professores a tornarem-se mais eficazes.

Uma organização escolar, como todo sistema complexo e adaptativo, está submetida a várias interações internas e externas que

permanentemente convertem conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por isso, a partilha deste conhecimento explícito, em um contexto constituído de uma grande diversidade de experiências, perspectivas e motivações pessoais como é o nosso, tornar-se à etapa crucial para que o projeto educativo seja bem sucedido. A dimensão de cada pessoa - seus sentimentos, emoções e concepções - deve ser considerada e sua legitimidade respeitada para que a imprescindível confiança mútua seja construída. E é essa a principal tarefa da direção que pode, para tanto, valer-se das seguintes atividades:

- Solução participativa e criativa dos problemas;
- Implementação e integração de novas metodologias e procedimentos para aumentar a produtividade operacional;
- Processos sistemáticos, formais e informais, de desenvolvimento de competências pessoais e de equipe;
- Atenção à realidade e a contribuição externa.

As situações complexas de mudanças apresentam, alguns componentes importantes, aos quais destaca-se os seguintes:

- Todo projeto de natureza educativa é essencialmente problemático e complexo;
- O conflito e a diversidade são inevitáveis em um processo de mudança e podem ser aliados dos gestores;
- Saber operar no limite é crucial quando a situação que se enfrenta for urgente e importante;
- Culturas colaborativas são muitas vezes submetidas a extremos de ansiedade e de desânimo;
- A incoerência compromete os resultados.

A ansiedade acomete os gestores em processos organizativos exige condições especiais de discernimento, lucidez, equilíbrio, tranquilidade e

ponderação que se obtêm com o estabelecimento de uma cultura de respeito e de padrões muito especiais de uso do poder em que a colaboração passa a ser o elemento central.

Por isso, os gestores são principalmente responsáveis pela criação de uma comunidade em permanente processo de aprendizagem, em que a equipe diretiva da escola assume a liderança de todos os projetos educacionais e tecnológicos e está atenta a todas as dimensões comunitárias. A mudança organizacional como tal, sempre está associada a conflitos e perturbação. Tais circunstâncias exigem um processo participativo que leve em conta instâncias e atividades de responsabilização e de protagonismo de todos os segmentos desta comunidade em permanente aprendizagem.

Os desafios do mundo de hoje exigem estruturas horizontais com a definição clara de políticas que possibilitem a fluidez das informações. O trabalho em equipe com uma melhor distribuição de responsabilidades e procedimentos mais democráticos de tomada de decisões, enfatizando-se a coordenação de ações entre os diferentes setores da organização são aspectos relevantes para uma gestão eficiente.

Um processo participativo apresenta, entre outras, as seguintes características:

- fomenta a diversidade à medida que constrói a confiança;
- provoca ansiedade;
- promove a criação de conhecimentos novos (explícitos e tácitos);
- combina integração com abertura;
- maior consciência sobre a missão da organização;
- um melhor entendimento da estrutura da organização e da relação do ambiente interno com o contexto social, econômico e político;
- formas de aprendizado recíproco;
- uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas nas diferentes instâncias da organização e maior cooperação entre elas;

- abrir caminhos para novas formas de gestão, aumentando a capacidade de resposta às demandas tanto internas como externas;
- a definição clara das funções e a articulação funcional e operativa entre as diferentes instâncias.

O modelo cooperativo de organização possibilita coordenar idéias, ações e visões e compartilhar preocupações e utopias, em vez de priorizar a conformação de instâncias formais e estáticas. Não há um modelo acabado para isso, mas em construção. Por isso o acompanhamento é essencial para que se promova os devidos ajustes, à medida que a reorganização avançar.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola*. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

DEMO, Pedro. *Educar pela pesquisa*. 4 ed, Campinas, SP: Cortez - Autores Associados, 2000.

FELIX, Fátima Maria de. *Administração escolar*. SP: Cortez - Autores Associados, 1986.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: Papirus, 1994 (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

LACERDA, Beatriz Pires de. *Administração escolar*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. São Paulo: Cortez, 1998.

LUCK, H. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2 ed. RJ: Dp&A, 2000.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicolletti. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 2. ed. RJ: Bertrand Brasil, 2000.

SOBRINHO, Amaral Jose. *Plano de desenvolvimento da escola e a Gestão escolar no Brasil*. Brasília, 2001.