

**Coleção Gestão Escolar e
Contemporaneidade:**

**Gestão Escolar e os desafios
educacionais: articulações dos
saberes pedagógicos**

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Luis Inácio Lula da Silva
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Fernando Haddad
SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Carlos Eduardo Bielschowsky

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Celso Costa

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO

REITOR: Vitor Hugo Zanette
VICE-REITOR: Aldo Nelson Bona
PRÓ-REITORA DE ENSINO: Márcia Tembil
COORDENADORA UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DIRETORA: Maria Aparecida Crissi Knüppel
VICE-DIRETORA: Christine Vargas Lima

EDITORA UNICENTRO

CONSELHO EDITORIAL: Mario Takao Inoue, Beatriz Anselmo Olinto, Carlos de Bortoli,
Hélio Sochodolak, Ivan de Souza Dutra, Jeanette Beber de Souza, Jorge Luiz Favaro,
Luiz Gilberto Bertotti, Maria José de P. Castanho, Márcio R. Santos Fernandes,
Maria Regiane Trincaus, Mauricio Rigo, Raquel Dorigan de Matos, Rosanna Rita Silva,
Ruth Rieth Leonhardt e Sidnei Osmar Jadoski.

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR A DISTÂNCIA

COORDENADOR DO CURSO: Kleivi Mary Reali
COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Adnilson José da Silva,
Ângelo André Marafon, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares, Darlan Faccin Weide,
Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello,
Jeferson Lozecky, Kleivi Mary Reali, Marcio Faccini, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas,
Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.



Gestão Escolar e os desafios educacionais: articulações dos saberes pedagógicos



Editora
UNICENTRO

COMISSÃO CIENTÍFICA: Adnilson José ds Silva, Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ângelo André Marafon, Carlos Eduardo Stange, Clarice Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Klevi Mary Reali, Marcio Faccini, Maria Aparecida Crissi Knüppel, Maria Regina da Silva Vargas, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa Pawlas, Paulo Guilhermetti, Regina Habib Padilha e Rosângela Wolf.

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Célia Bassuma Fernandes

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO:

Elisa Ferreira Roseira Leonardi

Espencer Ávila Gandra

Éverly Pegoraro

Leandro Povinelli

EDITORA UNICENTRO

DIDÁTICA EDITORA DO BRASIL LTDA.

Catálogo na Publicação

Fabiano de Queiroz Jucá – CRB 9 / 1249

Biblioteca Central – UNICENTRO

G393

GESTÃO escolar e os desafios educacionais: articulação dos saberes pedagógicos / organizado por Klevi Mary Reali e Fabíola de Medeiros – – Guarapuava: Ed. da Unicentro, 2010.

92 p.

Bibliografia

1. Administração escolar. 2. Gestão educacional. I. Título.

CDD 371.2

Copyright: © 2010 Gráfica Didática

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

Sumário

Apresentação 7

A construção do enfoque de Gestão Escolar
a partir da mudança paradigmática 9

Gestão democrática 27

A Gestão Escolar em instituições
não-escolares 39

Uma nova perspectiva de educação 57

Gestão no contexto educacional 79

A Gestão Escolar, tema do presente livro apresenta os vários aspectos da aplicabilidade dessa função, de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo, ainda, educação formal e os facilitadores da inserção social.

Contemplando temáticas e leituras atuais da prática educacional, o presente trabalho procura abrir outras perspectivas para reflexões pertinentes ao fazer da Gestão Escolar, que é um compromisso com o ser humano e seus desafios existenciais.

Contando com a colaboração de professores e profissionais que atuam na área educacional, foi possível realizar esta coletânea de artigos na qual são apresentadas as várias facetas da Gestão Escolar, cujos fundamentos são aplicados na área pedagógica, administrativa e na gestão dos recursos humanos, permitindo novas inspirações na busca de soluções para os problemas vivenciados pelo profissional que atua na área.

Ao lembrar que a educação, assim como a sociedade, passa por grandes mudanças, é preciso se adaptar a essas transformações. E, para isso, é necessário rever a gestão como um todo, em especial a das escolas, já que, hoje, recai na formação humana uma concepção mais completa. O ser humano precisa ser conhecedor dos seus direitos e deveres e contribuir para a solução dos problemas que afligem o mundo. E o gestor, por sua vez, é o grande articulador dessa mudança.

Contribuir com os gestores educacionais na superação dos problemas e na reflexão sobre perspectivas

viáveis para a profissionalização, bem como para o reforço e para a melhoria de práticas e referências positivas de gestão é o principal objetivo desse livro.

A proposta desse material é abrir espaços que, ao mesmo tempo, contemplem uma peculiaridade singular e uma pluralidade de olhares coletivos próprias do profissional da educação, pois a escola é o lugar legitimamente designado para fazer um profissional ético e político.

Dessa forma, é imprescindível agradecer aos autores que contribuíram com a realização desse livro.

A construção do enfoque de Gestão Escolar a partir da mudança paradigmática

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento de questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e o planejamento de seu trabalho ou seja, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico.

Conforme trabalho firmado em conjunto entre UNESCO e MEC, "[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão." (VALERIEN, 1993, p. 15). A essa exigência está vinculada a necessidade de interpenetração da dimensão pedagógica e política, na questão administrativa.

De acordo com Treckel, gestão educacional se desenvolve com a evolução da sociedade e tudo o que a engloba:

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc. (TRECKEL, 1967, p. 19).

Ainda segundo esse enfoque, os problemas recorrentes são sobretudo, encarados como carência em desconsideração ao seu processo e dinamização de energia

social, para promovê-lo. Assim expressa Mello:

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos. e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. (MELLO, 1994, p.89).

Logo, é a essa necessidade que a gestão escolar tenta responder. Essa abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão gestão escolar, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes surge, por conseguinte, em substituição a administração educacional, para representar não apenas novas ideias mas, também, um novo paradigma, que busca estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Consequentemente, não se trata apenas de simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo conceito de organização escolar. A gestão não se propõe depreciar a administração, mas a superar suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido; almeja redimensioná-la no contexto de uma concepção de mundo e de realidade dinamizada, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação, sem

precisar reinventar um contexto mirabolante.

Como resultado, "[...] a ótica da gestão não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional.", (ANTUNES, 1995, p.39), permitindo, assim, concluir-se que ela apenas a supera, dando a esta um novo significado mais abrangente e de caráter potencialmente transformador.

O conceito de gestão escolar, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pela de administração.

Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica, que conflitava com as relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atitude especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

O significado de práxis, embutido nesse pensamento, estabelece a importância de se dirigir a instituição não impositivamente, mas, sim, a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que serve. Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre, pois, segundo Kosik:

Isso porque o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si. Somente na medida que seus participantes tenham consciência de que são eles que as produzem com seu trabalho e na medida que ajem, de acordo com essa consciência. (KOSIK, 1976, p. 18).

Essa consciência sobre gestão, superando a de administração, resultado do movimento social, associado à democratização das organizações demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

Certos aspectos, a seguir enumerados e descritos, fazem parte da mudança de paradigma de que falamos aqui, e devem ser considerados pelos que compõem a organização, a fim de que possam dela participar criticamente e contribuir para o seu desenvolvimento. Esses aspectos, embora indicados separadamente, não ocorrem, na realidade, de forma isolada, são intimamente relacionados entre si, na construção de uma nova realidade. Assim, supera-se o enfoque de administração e constrói-se o de gestão mediante alguns avanços que marcam a transformação da ótica limitada, anteriormente apontada. A seguir, apresentamos cinco aspectos dessa transformação, interpretados segundo a leitura de textos dos autores PEREL, SENGE, TRECKEL, VALERIEN, GASPARIN e KLINK.

1º) Da ótica fragmentada para a ótica globalizadora

O senso comum é marcado pela ótica limitada da dicotomização que orienta uma visão da realidade de modo absoluto e isolado. Separa-se, por exemplo, eles de nós. Eles, são os agentes responsáveis pelo que de ruim acontece e, nós, somos colocados como vítimas de suas ações, ou como pessoas que agem de maneira sempre justa e correta.

De acordo com essa ótica, os professores não conseguem ensinar eficazmente quando os alunos não querem ou não estão preparados para aprender, o dirigente da instituição de ensino, o gestor, não consegue promover um avanço na qualidade do ensino quando os professores não colaboram; a secretária não mantém seu trabalho em dia quando o dirigente não lhe dá orientação. Estas são no entanto, muitas das queixas apresentadas no dia a dia de organizações de ensino e sugerem uma falta de compreensão da interação de ações e de atitudes existentes no processo social da organização.

É fundamental a superação dessa ótica e a compreensão de que cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo. Ainda, de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos que constróem em conjunto uma realidade social. Por isso mesmo, interferem no seu processo de construção, quer tenham, ou não, consciência desse fato.

2º) Da limitação de responsabilidade para a expansão

À medida que vigora na escola o entendimento de que ela é uma criação pronta e acabada de um sistema maior, que determina seu funcionamento e sobre o qual seus membros não têm nenhum poder de influência, ou muito pouco, esses membros consideram, da mesma forma, que pouca ou nenhuma responsabilidade têm sobre a qualidade de seu trabalho. Esse entendimento está associado à fragmentação do trabalho geral da escola em papéis, funções, tarefas e respectiva distribuição de atribuições.

De acordo com essa ótica, os participantes tendem a delimitar as suas responsabilidades a tarefas burocraticamente determinadas e de caráter fechado, deixando de ver o todo e de sentir-se responsáveis por ele, deixando de contribuir para a sua construção ou reestruturação. Nesse caso, é possível identificar profissionais altamente eficientes em seu âmbito de ação, mas totalmente ineficazes, como resultado da orientação circunscrita e limitada. É o caso, por exemplo, de um professor que ensina bem o conteúdo de sua disciplina mas que não contribui para a formação dos alunos; de um diretor de escola, que cumpre a legislação e zela pelo seu bom andamento, assim como pelas determinações burocráticas do sistema, mas não interfere na dinâmica dos processos sociais de sua escola. A esse respeito, indica Senge, que "Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função,

eles não se sentem responsáveis pelos resultados, quando todas as funções atuam em conjunto. (SENGE, 1992, p.29).

Em consequência a esse fato, é da maior importância, a conscientização da necessidade de redefinição de responsabilidades por todos os membros do segmento escolar.

3º) De ação episódica para o processo contínuo

Educação é um processo longo e contínuo. Essa afirmação é lugar comum. É preciso, portanto, superar a tendência de agir episodicamente, de modo centrado em eventos, em casuísmos, que resultam na construção de rotinas vazias de possibilidade de superação das dificuldades do cotidiano.

É necessário prestar atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto a ser orientado para resultados a curto, médio e longo prazo. Isso porque as menores ações produzem consequências que vão além do horizonte próximo e imediato.

4º) Da hierarquização e da burocratização para coordenação pedagógica

A crescente complexidade do trabalho pedagógico leva à instituição de funções diferenciadas no sistema de ensino e na escola, atribuídas a profissionais diversos. No entanto, nem sempre os membros da organização educacional estão preparados para essas formas mais complexas de ação passando, conseqüentemente, a simplificá-las e a esteriotipá-las, burocratizando-as e

estabelecendo, desnecessariamente, hierarquias e segmentações inadequadas. Assim, o que pode corresponder a um avanço na educação, promove um dispêndio de recursos e de energia, sem resultados positivos e operacionais paralelos.

O exagero da burocracia e da hierarquia tem como consequência, no dia a dia das unidades de ensino, situações de só se fazer porque uma autoridade determinou, de se observar uma secretária escolar não sair da secretaria, ou, dar atendimento a um aluno com má vontade, porque essa não é a sua função.

A superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, pela compreensão da complexidade do trabalho educacional e pela percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.

5º) Da ação individual para a coletiva

A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva e de espírito de equipe, sendo este, o grande desafio da gestão escolar.

A prática individualizada e, mais ainda, a competitiva, empregadas em nome da defesa de áreas e territórios específicos, muitas vezes expressada de forma camuflada e sutil, deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saem ganhando, aprimorando-se no exercício da

democracia ativa e da socialização como forma de desenvolvimento individual.

A descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos na Constituição Nacional e a conseqüentemente construção da autonomia da escola, demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.

A própria concepção de gestão escolar como um processo de mobilização do talento e da energia humana, necessários para a realização dos objetivos de promover, nas instituições educacionais, experiências positivas e promissoras de formação dos alunos, demanda a realização de trabalho conjunto e integrado.

A institucionalização da democracia e, simultaneamente, o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, têm sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas, no Brasil.

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado na década de 1970, tem encontrado apoio nas reformas legislativas. Para entender o papel do gestor escolar, há que se conhecer suas competências e fazer um paralelo com os novos paradigmas de gestão escolar, citados a seguir, segundo interpretações formuladas das obras: *Democratização da Escola Pública* e

Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática, do autor José Carlos Libâneo.

a) A primeira competência legal do gestor escolar, referente às atividades específicas, é definir a linha de ação a ser adotada pela escola, observadas as diretrizes da administração superior.

Tanto no âmbito das atribuições como no âmbito das competências, o Regimento coloca o gestor-diretor no cumprimento das ordens superiores: por determinação regimental, o gestor escolar assegura a compatibilização do Projeto Político Pedagógico, com o Plano Setorial de Educação.

b) No que diz respeito à administração de pessoal, a sua competência é para receber o pessoal nomeado e admitido pela autoridade superior, dando-lhe posse e exercício; não pode admitir ou demitir equipe docente ou administrativa; cuida da organização do pessoal, podendo aplicar pena de repreensão ou suspensão de serviço; tem a competência de avaliar o mérito dos funcionários, influenciando na promoção ou evolução funcional.

c) Conservar e manter em bom estado o patrimônio mobiliário, equipamentos e prédio.

d) Promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos físicos, materiais e humanos da escola.

e) Coordenar a elaboração de projetos de execução de trabalhos de interesse da aprendizagem escolar, não constante das programações básicas, submetendo-as a aprovação dos órgãos competentes.

f) Criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educativo;

Dentro deste teor, a busca do conhecimento científico, no campo da gestão escolar, é uma constante na história da educação brasileira, principalmente nas últimas décadas. No caminho percorrido pelos precursores da administração escolar no Brasil, encontra-se em Teixeira, a defesa do seguinte ponto de vista:

Jamais o administrador escolar poderá ser equiparado ao administrador empresarial. Embora teoricamente haja pontos comuns, o espírito de um e a administração do outro, são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando, na empresa o alvo supremo é o produto material. (TEIXEIRA, 1997, p. 25).

Anísio Teixeira foi um dos primeiros, na administração pública, a relacionar democracia com gestão escolar. Em seu projeto educacional, consta que a escola é o único caminho para o exercício da democracia.

Na década de setenta, os movimentos pela democratização da gestão escolar tomam forma no interior das lutas populares por ampliação de vagas nas escolas públicas e movidos pela eleição de diretores escolares. Em alguns municípios, cujos prefeitos se sentiram pressionados pelos movimentos populares, particularmente pelas Comunidades Eclesiais de Base, as eleições para diretores se efetivaram.

Nas últimas décadas, no Brasil, sucede um vasto empenho no desenvolvimento de projetos educacionais que objetivam a concretização da gestão escolar, em seu sentido pleno. Conforme relata o escritor Demerval Saviani, em sua obra *Educação e questões da qualidade*, a administração escolar é baseada nas

relações e na construção coletiva, sendo necessário que essas relações, sejam construídas e vividas por todos que pertencem à comunidade escolar.

Assim, essa visão de gestão participativa, leva estudiosos da década vigente, de todo o mundo, a prestarem mais atenção no impacto desse modelo na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o gestor-diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à escola, adotam essa abordagem fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiência dos colegas de trabalho. Os gestores escolares participativos baseiam-se no conceito da tomada de decisão de forma compartilhada, por meio da qual, o poder é delegado aos membros da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto.

Neste contexto de gestão participativa, o gestor escolar torna-se um coadjuvante no coletivo, construindo uma ação compartilhada, participando, analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo em conjunto. Logo, o sucesso de uma instituição depende da ação construída coletivamente por seus membros, pelo trabalho integrado mediante reciprocidade que forma o todo e orientado pela vontade do grupo. Dessa maneira, o gestor de uma escola trabalha numa abordagem participativa, na qual todos estão envolvidos no processo decisório da escola e na realização das múltiplas tarefas de gestão.

Ao responsável pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo educacional, envolvendo os profissionais, os discentes e seus familiares, uma vez que entende que é por essa participação que os membros da comunidade escolar podem desenvolver a consciência social crítica e o sentido de cidadania, proporcionados pelo processo educativo ofertado no segmento escolar.

Para tanto, o gestor escolar deve criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse, que se efetiva a partir de algumas ações especiais, como:

- a) Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo.
- b) Promover um clima de confiança e a comunicação aberta.
- c) Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- d) Incentivar a capacitação e desenvolvimento de todos.
- e) Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar a todos.
- f) Estabelecer demanda de trabalho centrada em ideias e não em pessoas.
- g) Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.
- h) Influenciar positivamente os grupos, mobilizando energia, dinamismo e entusiasmo.
- i) Inspirar as pessoas a se unirem em ações comuns coordenadas.

Os gestores de escola estão descobrindo que os modelos convencionais de liderança não são mais adequados. As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, aptos a trabalhar em conjunto com os professores e demais colaboradores, ajudando-os a identificar necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias. Ainda, a serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

Nas escolas eficazes, segundo estudo feito por Frigotto, os diretores agem como líderes pedagógicos em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo, pronto a solucionar conflitos.

Assim, gestor escolar eficaz é aquele capaz de empregar uma série de habilidades em prol de uma liderança colaborativa, propenso a definir objetivos claros que servem como fonte contínua de motivação. Nesse delinear, os gestores escolares expressam alto grau de confiança e receptividade com relação aos outros participantes do setor escolar, como também, de tolerância em situações ambíguas. Isso permite que os membros da comunidade escolar sintam-se parte do processo educativo, o suficiente, para compartilhar informações de forma transparente, solicitar e ouvir de maneira ativa o ponto de vista dos outros membros da comunidade escolar.

No que tange ao presente raciocínio, os gestores eficazes de escolas são aqueles que desafiam continuamente pressuposições e processos estabelecidos, uma vez que têm a tendência a testar os limites impostos pelo sistema, tanto de forma interpessoal, como

organizacional, utilizando o estilo de administração participativa para envolver todos no processo de mudança da escola, almejando assim, auxiliar pessoas a se estabelecerem de forma construtiva na sociedade do futuro.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

CAMBI, Franco. **História da pedagogia**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 1999.

FRIGOTTO, Gaudêncio. (Org.). **Educação e crise do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica**. 3.ed. São Paulo: Autores Associados, 2005.

KLINK, Amir. **Planejamento organizacional**. Palestra proferida na PUC/PR. Curitiba, 1993.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública**. São Paulo: Loyola, 2005.

_____. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5.ed. Revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

MELLO, G. N. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Ed.Cortez, 1994.

PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

SAVIANI, Demerval. **Educação e questões da qualidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1993.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação para a democracia:** introdução à administração educacional. 2.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

TRECKEL, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração.** Rio de Janeiro: Agir, 1967.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 2.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco–MEC, 1993.

Resumo

O gestor escolar deve ser um líder democrático. O sucesso de uma escola está umbilicalmente ligado à competência de sua gestão. Evidentemente a capacidade do gestor é condição necessária, mas não suficiente para esse sucesso. O gestor deverá ter sensibilidade para transmitir e captar informações referentes à instituição escolar que atua, tendo sempre em mente todas as implicações que a educação tem no desenvolvimento da sociedade.

Palavras-chave: Gestão democrática. Sucesso. Projeto Político Pedagógico.

Introdução

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, criou-se um espaço de vivência democrática e de gestão participativa. Na LDBEN 1996, também há um artigo específico para a gestão democrática. No entanto muitos autores questionam essa titulação ou nomenclatura gestão democrática e sua efetivação, o que não é o objetivo nesse trabalho.

Buscamos, com ajuda de alguns autores, definir o que é, ou seria, o ideal para que ocorra de fato uma gestão democrática em todas as escolas. Afinal já há avanços neste sentido, como por exemplo, a eleição para diretor, que veio trazer uma amostra de que é possível democratizar as escolas.

O projeto político pedagógico é outro exemplo de participação. Se formulado conforme as diretrizes, respeitando a participação de toda a comunidade escolar efetiva-se aí uma significativa democracia escolar. Afinal vê-se a gestão democrática como superação do

individualismo e das desigualdades socioeconômicas, que propiciam uma sociedade participativa com justiça social.

As funções de uma gestão devem ser entendidas e executadas de forma integrada com todos os envolvidos no processo. Devem ser vistas como trabalho, onde se usam habilidades, técnicas e metodologias próprias. Na gestão escolar temos que ter sempre em mente que esta gerência abrange: recursos humanos, gestão administrativa e gestão pedagógica, sendo esta a mais importante e significativa.

Gestão democrática

A gestão democrática da educação tem base legal na legislação, pois a Constituição Federal no artigo 206, inciso VI, estabelece.

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (grifo nosso);

VII - garantia de padrão de qualidade;

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação pública, nos termos da lei federal.

Com isso a CF de 1988, hoje já reformulada, cria um espaço de vivência democrática e de gestão participativa.

A LDBEN (Lei nº 9.394/1996) toma para si a atribuição de regulamentar parte dos dispositivos constitucionais, reafirmando o princípio da gestão democrática no artigo 14.

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Mesmo que a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional seja oficial, precisa-se que todos os segmentos da escola se engajem num trabalho coletivo, partindo do diálogo entre todos que formam a comunidade escolar.

De acordo com Ferreira, a escola enfrenta muitas dificuldades ao construir sua autonomia. Ela cita Gadotti; Romão (1997) que analisam essas limitações:

a) a nossa pouca experiência democrática; b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o poço incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas faces; c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional; e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional. (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p.36) *apud* FERREIRA, 2006.

Diante das limitações acima citadas, precisa-se lutar para superá-las, visando sempre a construção de uma

sociedade cada vez mais justa e solidária.

A gestão da educação, segundo Ferreira, atravessa hoje, em muitos países do mundo, uma fase de profunda transformação. Essa transformação se traduz em diferentes medidas, que têm por objetivo: alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre as escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes.

Este processo de reforço da autonomia, entretanto, desenvolve-se num contexto mais amplo de medidas de política educacional que, em vários países do mundo, procuram resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino ensejada pelas políticas neoliberais e pela política do Estado mínimo. (FERREIRA, 2006, p.25).

Gestão democrática e a função educativa

A gestão democrática da educação é uma exigência para que a escola cumpra sua função educativa. Wittmann, (2004) diz que o crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico no qual a educação se realiza.

A exigência do caráter democrático da gestão escolar decorre de três fatores:

- 1- da especificidade de educação escolar;
- 2- do atual estágio do contexto histórico, especialmente;
 - a) da nova configuração do mundo do trabalho;

- b) da nova base das relações na sociedade do conhecimento;
- 3- do próprio trabalho pedagógico.

Esses fatores unem o espaço social da escola com a evolução do processo produtivo e da base das relações entre as pessoas, tornando possível uma gestão educativa.

Para Wittmann, as pessoas devem construir estruturas mentais avançadas para poder construir conhecimento e elaborar projetos de intervenção. Ele nos diz que o Projeto Político Pedagógico da escola é a proposta da contribuição especializada da escola na formação de pessoas.

Nesse sentido, Ferreira (2006) explica que, se o projeto é meta e se a função social da escola é formar cidadão, através do processo de transmissão/assimilação do conhecimento acumulado e produzido pela humanidade ao longo do processo histórico e, compreendendo que a escola forma um sujeito para uma determinada sociedade, percebe-se que o projeto que se constrói na escola é um projeto que é político porque forma o cidadão e é pedagógico porque se rege pelas ciências da educação e as decorrentes formas metodológicas de fazer pedagogia. Constitui-se em algo para ser projetado em função de um futuro fazer na escola, que é um fazer humano, de gente humana, objetivando torná-los mais humanos.

Cabe ao gestor escolar a difícil tarefa de instigar toda a comunidade escolar para ser co-responsáveis pelo traçado deste projeto culminando em um processo

participativo de decisões e na autonomia da escola e na solidariedade de todos os envolvidos no processo.

Para alcançar tal fim necessita-se de um trabalho compartilhado pela equipe escolar, uma contínua construção e reconstrução coletiva. Assim concebido, o projeto pedagógico traduz valores do grupo, intenções, objetivos compartilhados, estabelecendo prioridades, definindo caminhos, sendo um eixo condutor do trabalho da escola, esculpindo-lhe uma feição própria.

Para isso, Ferreira diz que há que levar a sério as realidades do desenvolvimento do currículo, do ensino, da avaliação e da vida dos estudantes e dos professores que participam, cooperam para que as escolas realmente funcionem. Dizer que as pessoas estão comprometidas com estas questões pode parecer uma reafirmação do óbvio, mas é necessário cultivar este compromisso e desenvolver essa cultura do nós para que se possa, efetivamente, construir uma gestão democrática na escola.

No contexto sócio-histórico de hoje, Wittmann (2004) diz que é de fundamental importância o adensamento das atividades teórico-práticas na educação. Em especial, é fundamental que os profissionais da educação, aqueles que fazem e pensam a educação de cada dia, mantenham e fundamentem as críticas e reinventem utopias como bases da construção do novo, no processo de emancipação sócio-antropológica. Este processo exigido em tempos de profundas e aceleradas mudanças demanda compartilhamento e co-responsabilidade.

A prática social da educação não independe das conquistas e dos limites históricos nos quais se realiza nem se confunde com o momento e o tempo nos quais acontece. Tem uma identidade construída na multiplicidade das determinações sociais. Hoje, o trabalho pedagógico constrói-se na contradição entre as tendências mercadológica e emancipadora. (WITTMANN, 2004, p.19).

Portanto, a gestão democrática do trabalho pedagógico é essencial para que a escola cumpra sua função educativo-pedagógica.

Gestão participativa

Cunha mostra que, ao se falar em gestão participativa ou decisão participativa, é importante diferenciar técnicas que são utilizadas apenas para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e mecanismos informais ou não institucionalizados de regulação de conflitos.

A racionalidade que orienta as decisões no âmbito da escola nunca é apenas a racionalidade técnica, pois, como afirma Habermas, citado em Boladera (1996, p.36), a racionalidade está vinculada ao exercício de três capacidades humanas: a reflexiva, a crítica e a cooperativa. Por essa via, a racionalidade é discursiva, capacidade de argumentação e capacidade de estabelecer ações orientadas ao entendimento. (CUNHA 2004, p.60).

Para que haja uma participação efetiva na gestão é necessário que se divida o poder entre todos os grupos e possibilidades concretas. Uma escola é conduzida por personagens diferentes com formações intelectuais

diversas. Esta diversidade é levada em conta. Em qualquer organização, não só na escola, o líder saber lidar com estas diferenças e ter em mente que todos podem colaborar. Para tanto, todos devem influenciar nas decisões.

Reuniões periódicas com todo o quadro de pessoal deve ser uma constante, colocando de forma clara todas as dificuldades bem como as conquistas da escola para que o quadro funcional sinta-se parte de todo processo, podendo opinar. Só neste nível é que se localiza o real sentido da participação.

Só acontece gestão participativa se todos fizerem parte do processo escolar, mas afinal por que desenvolver uma gestão democrática nas escolas? Segundo Ferreira o sucesso de uma escola é medido pelo desempenho dos alunos. Entretanto, este sucesso é uma construção que se faz através da participação e da gestão escolar. Depende da participação de toda equipe escolar e, sobretudo, da atuação das lideranças.

Gestores, professores, alunos, funcionários, pais e todos os envolvidos com a escola trabalhando juntos são co-responsáveis pelo bom desempenho da escola, neutralizando as disparidades, migrando do individual para o coletivo.

Vantagens práticas da gestão participativa

Quando se chama todos os envolvidos para a tomada de decisões, melhoram-se as decisões e dá-se um sentido social à escola. Cunha diz que, com isso, acontece a redução de conflitos, de resistências,

de riscos, de insucesso nas ações, de custos e várias outras coisas. Também, redução de estresse. Afinal, o trabalho participativo elimina o mal estar que, muitas vezes, ocorre em razão da obrigação de cumprir ordens individuais.

Para que uma escola estabeleça o processo participativo de forma efetiva e positiva deverá, também, fornecer informações aos participantes, ter sistema de avaliação de resultados, enfim criar um ambiente em que todos estejam a par do que está acontecendo e que se sintam parte de todo processo. Esses personagens que formam o quadro da escola, certamente desenvolvem lealdade e comprometimento com a escola, fazendo com que todos executem seu trabalho com competência e responsabilidade.

Quando um gestor executa a gestão participativa, sabe que tem pela frente muito mais trabalho. Ele passa a ser o mediador do processo lidando com vários fatores que melhoram a qualidade das decisões e, com isso, melhorar a qualidade de vida das pessoas, a produtividade e os resultados para a comunidade externa e interna envolvidas com a escola.

O trabalho compartilhado é uma das garantias de educação para todos, que implica respeito à diferença, autonomia e partilha na construção humana.

Nossa construção histórica dá-se na relação. A humanização é um processo intersubjetivo, compartilhado, plural. Na convivência com os outros construímos nossa identidade. Construímos o nosso rosto pelo rosto dos outros. Somos quem somos em decorrência das relações com o mundo, com os outros e conosco mesmos. Somos, na

realidade, o feixe das relações que vivemos. Estas relações, nas quais estivemos e estamos envolvidos e que nos constituíram e constituem, tiveram e têm níveis diferentes de participação consciente e voluntária. Elas abrangem tanto as relações das quais fomos ‘autores’ quanto aquelas das quais fomos ‘vítimas’. (WITTMANN, 2004, p. 14)

Esta abordagem leva a uma reflexão, de forma que, como profissionais da educação, reveja-se conceitos, para realmente ser parte de todo o processo escolar.

Considerações finais

Uma gestão escolar democrática tem princípios, métodos e técnicas adequadas à sua realidade, tendo sempre em mente que ela não nasce no interior da escola e, sim, é fruto de todo um sistema visto dentro de uma contextualização de políticas públicas da educação com a realidade em que está inserida.

A educação é uma prática comprometida com a construção social, seus profissionais acompanham as mudanças sócio-culturais do mundo, colocando sempre o bem comum em primeiro lugar.

Arelaro (2007), cita Paulo Freire (1991, p.43):

‘A mudança do mundo implica a dialetização entre a denúncia da situação desumanizante e o anúncio de sua superação: no fundo nosso sonho’. Se acreditarmos nisso, só nos resta um dever: remar contra a corrente do capitalismo desumano considerado inexorável e propor, resistindo com novas práticas, que política pública educacional, para ser ‘competente’, tem que ter cheiro, voz e ação das ‘gentes’. Tem que ter ruptura. Tem que ter povo. Humanizado. Informado. E com o sonho de um dia ser feliz, numa sociedade menos injusta e, aí sim, socialmente competente.

Sendo o homem um ser social é imperativo que a escola não se feche em si mesma, mas se abra para o mundo, para a democratização do conhecimento, para garantia da permanência do aluno, para valorização dos profissionais da educação, enfim que contribua para a igualdade social e para o desenvolvimento das capacidades individuais de seus alunos.

Falar em gestão democrática é remeter a necessidade de uma homogenia de todos os envolvidos no processo escolar. Necessário, então, que cada agente deste processo, esteja aberto para mudanças.

Com esta flexibilização dos indivíduos chega-se ao objetivo primordial da gestão democrática, que é o comprometimento de todos para o bem comum. Que é o vestir a camisa da escola. Que é a conscientização de trabalhar junto para construir um ensino melhor.

Com este comprometimento consegue-se propiciar para as futuras gerações, uma escola mais completa e logo haverá uma sociedade mais desenvolvida e justa.

ARELARO, L R. G. Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política? **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, 2007, p.899-919. Disponível em www.scielo.br.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394 de 20/12/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: **Diário Oficial da União**.

CUNHA, João Carlos da. **Gestão, estrutura e funcionamento em EAD**. Curitiba: IBPEX, 2004.

DEMO, Pedro. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.

FERREIRA, N. S. C. **Projeto Político-Pedagógico**. Curitiba: IBPEX, 2006.

WITTMANN, Lauro **Gestão Democrática**. Curitiba: IBPEX, 2004.

Resumo

O artigo trata da gestão escolar em uma nova perspectiva de ação e seus novos espaços de intervenção como os ambientes não-escolares. Essa realidade é apresentada aqui como sendo resultado da diversidade atual no campo de atuação do pedagogo, que além de atuar em instituições escolares, também, vem atuando em instituições não-escolares. Apresenta o projeto de extensão do curso de Pedagogia da UNICENTRO, campus de Guarapuava-PR, que é desenvolvido na ala de Pediatria do Hospital de Caridade São Vicente de Paulo, cujo objetivo é propiciar ao acadêmico de Pedagogia durante sua formação a oportunidade de desenvolver práticas e adquirir conhecimentos sobre a atuação do Pedagogo em instituições não-escolares como a hospitalar, através da escolarização hospitalar para a continuidade dos estudos das crianças hospitalizadas. A metodologia utilizada é de cunho qualitativo-interpretativo (ERICKSON, 1988; VASCONCELOS, 2002). Diante dos dados do projeto apresentados neste artigos podemos constatar que a gestão escolar em instituições não-escolares, suas ações e esforços empreendidos constituem-se neste momento histórico de transição da Pedagogia, numa expressiva parcela de contribuição aos processos de construção social e educacional.

Palavras-chave: gestão escolar; inclusão do pedagogo em instituição não-escolar; pedagogia hospitalar; formação de professores.

Introdução

A escola em toda sua história sempre sofreu impactos, algumas vezes positivos outras vezes negativos, das transformações ocorridas na sociedade. Diante dos reflexos sociais esta instituição precisa promover mudanças na organização do seu sistema educacional, para estar em consonância com o que acontece fora dos seus muros.

Em meio a essa realidade com que a escola se deparou, se depara e sempre se deparará, pois a sociedade é dinâmica e conseqüentemente a escola, a gestão escolar também precisa ser repensada, pois o que havia, então era uma gestão burocrática, na qual predominava a racionalidade, o controle, a regulação do trabalho. O diretor era aquele que garantia tudo da melhor maneira possível, aquele que aplicava regras, ou seja, ser diretor era ser o tecnocrata. Esse profissional supervalorizava os aspectos técnicos em detrimento dos humanos e sociopolíticos, o clima de trabalho era fechado, em um ambiente de trabalho autoritário em que não existia consideração pelos indivíduos da organização e a participação dos mesmos.

Com a descentralização do ensino surge a proposta de autonomia para os estabelecimentos de ensino e, junto, novas políticas de ampliação do espaço de iniciativa da escola.

A autonomia tão sonhada exige que o trabalho seja em equipe, mas sem abrir mão da presença de uma liderança forte e ativa e do projeto político pedagógico como meio de alcançar a qualidade de ensino.

Novas questões começam a fazer parte dos questionamentos em torno da gestão como a importância da gestão nas organizações não escolares e o papel a ser desempenhado por seus agentes em diferentes contextos.

A formação

Os profissionais da gestão escolar são formados pelo curso de Pedagogia, que enquanto ciência trata da educação e de um campo educativo que na atualidade é muito vasto, pois a educação ocorre em

muitos lugares e sob variadas modalidades, existindo assim nos dias de hoje uma diversidade de pedagogias e não apenas a pedagogia escolar. Atualmente, os cursos de Pedagogia em âmbito nacional passaram por um momento de reformulação e elaboração de novas Diretrizes Curriculares. Tais reformulações levam em conta também que a prática e atuação do pedagogo não se faz única e exclusivamente em espaços escolares.

Dentre as áreas de atuação profissional do pedagogo está a da gestão educacional, entendida como a organização do trabalho pedagógico em termos de planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação nos sistemas de ensino e nos processos educativos formais e não formais: organização de sistemas, unidades, projetos e experiências escolares e não-escolares.

Durante debate no FORUMDir em 2005 foi levantada a seguinte questão sobre a integração entre a teoria e a prática no processo de formação dos alunos de Pedagogia:

É importante desenvolver nos alunos, futuros pedagogos, habilidades para o conhecimento e a análise das escolas e demais espaços institucionais onde ocorre o ensino e a aprendizagem, bem como das comunidades onde se inserem. Da mesma forma a utilização e a avaliação de técnicas, métodos e estratégias de ensinar em situações diversas, a habilidade de leitura e reconhecimento das teorias presentes nas práticas pedagógicas escolares e não-escolares, são conhecimentos a serem mobilizados no estágio. Assim, este envolve todas as disciplinas do curso, constituindo um verdadeiro e articulado projeto de formação de pedagogos. Ocorrerá, portanto, desde o início do curso, possibilitando que a relação entre os saberes teóricos e os saberes das práticas se efetive durante todo o percurso da

formação, garantindo, inclusive, que os alunos aprimorem sua escolha profissional a partir do contato com as realidades de sua profissão. (FORUMDIR, 2005, p. 10).

Fica evidente que a inserção do pedagogo em outros espaços, os não escolares, já faz parte do conhecimento de todos aqueles envolvidos com a Pedagogia e que almejam que as novas Diretrizes Curriculares também contemplem essa qualificação na formação do pedagogo.

Segundo a pedagoga e pesquisadora Pimenta (2002, p. 15):

O curso de Pedagogia destinar-se-á à formação de profissionais interessados em estudos do campo teórico-investigativo da educação e no exercício técnico-profissional como pedagogos no sistema de ensino, nas escolas e em outras instituições educacionais, inclusive as não-escolares.

O que o documento do FORUMDir e Pimenta querem dizer com instituições não-escolares, são as instituições como empresas, hospitais, Ongs, ou seja onde houver a necessidade de um processo educativo. No momento aprofundar-se as reflexões sobre o pedagogo atuando em hospitais, pois na atualidade a Pedagogia Hospitalar, como processo pedagógico, é uma realidade no vasto leque de atuação do pedagogo na sociedade contemporânea. Em muitos casos funciona em parceria entre hospital, Universidade através dos estagiários e a instituição escolar de onde o paciente é oriundo, preservando a continuidade do desenvolvimento da aprendizagem, através de metodologias diferenciadas, flexíveis e vigilantes que respeitem o quadro clínico.

No livro *Tramando temas na educação*, Rezende (2001), especificamente com Dalto (2001, p. 285) no capítulo intitulado "Parceria comunidade e academia: uma alternativa na promoção de saúde", defende a importância desses estágios para os acadêmicos no hospital, colocando que

[...] a criação de um estágio multiprofissional e interdisciplinar da área de saúde é benéfico a toda a comunidade envolvida. Os alunos terão uma visão das condições de saúde e a clientela do projeto, orientação para uma melhor qualidade de vida. As universidades terão campos de estágios, mostrando a realidade profissional, e a comunidade será beneficiada com o suporte científico.

Nesse caso a Universidade, enquanto parceira, cumpre também com o seu papel extencionista e social, como lembra outro teórico, Stori (2003, p. 30-1):

[...] o que distingue a Universidade, diferenciando-a de tantas outras instituições de ensino ou pesquisa, é a sua capacidade de fazer análises, diagnosticar problemas e produzir novos conhecimentos, estendendo sua influência e ação à sociedade que a cerca e abriga. No entanto, unir ensino, pesquisa e extensão, os três eixos definidores do seu papel, tem sido o grande desafio das instituições de ensino superior não só brasileiras, como internacionais, constituindo, no entanto, lugar comum pensar a Universidade em relação às suas três funções básicas. A elas, acrescentaremos a formação de profissionais de diferentes carreiras e áreas do conhecimento.

O acréscimo que ocorre na relação de profissionais de áreas diferentes destacado por Stori (2003) e, no caso, entre o profissional pedagogo e os profissionais da saúde, é a pura expressão de uma prática transdisciplinar entre áreas e saberes científicos que se cruzam e dialogam.

Domingues (2001) sobre práticas e saberes transdisciplinares, as define como sendo:

[...] aquelas situações do conhecimento que conduzem à transmutação ou ao transpassamento das disciplinas, à custa de suas aproximações e freqüentações. Pois, além de sugerir a idéia de movimento, da freqüentação das disciplinas e da quebra de barreiras, a transdisciplinaridade permite pensar o cruzamento de especialidades, o trabalho nas interfaces, a superação das fronteiras, a imigração de um conceito de um campo de saber para outro, além da própria unificação do conhecimento. Vale dizer que não se trata do caso da divisão de um mesmo objeto entre (inter) disciplinas diferentes (multi) que o recortariam e trabalhariam seus diferentes aspectos, segundo pontos de vista diferentes, cada qual resguardando suas fronteiras e ficando (em maior ou menor grau) intocadas. Trata-se, portanto, de uma interação dinâmica contemplando processos de auto-regulação e de retroalimentação e não de uma integração ou anexação pura e simples. (DOMINGUES, 2001, p.18)

É nesse novo paradigma de ambiente universitário apresentado por Domingues que se pretende criar condições para que se desenvolva esse novo cenário da prática científica, correspondendo aqui o avanço ao aprofundamento do conhecimento através da Pedagogia Hospitalar, e o transdisciplinar respeitando todavia a diversidade.

Entretanto, esclarece-se que os pedagogos não estão querendo ser médicos, enfermeiros ou fazer a prática e a vez do psicólogo hospitalar. O papel e função no hospital é outra, pois se está lá para contribuir, mas dentro da especificidade, com o olhar, acrescentando sem desprezar as outras áreas. É clara a consciência do que

distingue a prática do pedagogo no hospital para a do psicólogo.

A prática do pedagogo na Pedagogia Hospitalar ocorre em ações inseridas nos projetos e programas nas seguintes modalidades de cunho pedagógico e formativo: nas unidades de internação; na ala de recreação do hospital; para as crianças que necessitam de estimulação essencial; com classe hospitalar de escolarização para continuidade dos estudos e também no atendimento ambulatorial.

A Pedagogia Hospitalar também oferece assessoria e atendimento emocional e humanístico tanto para o paciente (criança/jovem) como para o familiar (pai/mãe) que muitas vezes apresentam problemas de ordem psico/afetivos que prejudicam na adaptação no espaço hospitalar, mas de forma bem diferente do psicólogo. A prática do pedagogo se dá através das variadas atividades lúdicas e recreativas como a arte de contar histórias, brincadeiras, jogos, dramatização, desenhos e pinturas, a continuação dos estudos no hospital. Essas práticas são as estratégias da Pedagogia Hospitalar para ajudar na adaptação, motivação e recuperação do paciente que, por outro lado, também ocupa o tempo ocioso.

A sistemática do trabalho da Pedagogia Hospitalar depende da instituição, ou seja, da disponibilidade do hospital em termos de espaço físico e o tipo de convênio firmado, ou seja, depende das necessidades do hospital. O que não muda é o fato que em todo hospital a enfermidade significa, no organismo, uma certa ruptura,

cujo efeito resulta em impedimentos geradores de mecanismos de adaptação, principalmente no caso de crianças hospitalizadas, o que demanda: compensação dos subsistemas, alterando as funções do organismo; esforço por adaptar todo o organismo às circunstâncias que se impõem no meio ambiente.

A Pedagogia Hospitalar objetiva modificar situações e atitudes junto ao enfermo, as quais não podem ser confundidas com o atendimento à sua enfermidade. Isso exige cuidado especial no desenvolvimento das atividades. Quanto à Pedagogia Hospitalar caberá: efetivo envolvimento com o doente; modificação no ambiente em que está envolvido; modalidades de ação e intervenção; programas adaptados às capacidades e disponibilidades do enfermo.

Essa prática não só é possível na atualidade, como é importantíssima, tanto que há teóricos que comprovam esse fato.

No livro de Pimenta (2002) *Pedagogia e pedagogos: caminhos e perspectivas* encontra-se especificamente no capítulo 3, Para um currículo de formação de pedagogos: indicativos com a pedagoga Franco (2002, p. 110-11), além das discussões sobre os Cursos de Complementação Pedagógica, os indicativos para a formação do pedagogo cientista educacional como um profissional que:

atue como gestor/ pesquisador/ coordenador de diversos projetos educativos, dentro e fora da escola: pressupondo sua atuação em atividades de lazer comunitário; em espaços pedagógicos nos hospitais e presídios; na formação de pessoas dentro das empresas; que saiba organizar processos de

formação de educadores de ONGs; que possa assessorar atividades pedagógicas nos diversos meios de comunicação como TV, rádio, Internet, quadrinhos, revistas, editoras, tornando mais pedagógicas campanhas sociais educativas sobre violência, drogas, aids, dengue; que esteja habilitado à criação e elaboração de brinquedos, materiais de auto-estudo, programas de educação a distância; que organize, avalie e desenvolva pesquisas educacionais em diversos contextos sociais; que planeje projetos culturais e afins.

Percebe-se, com o que Franco (2002) destaca sobre a formação de capacidades do pedagogo, que neste momento histórico da Pedagogia começam a ser quebrados antigos paradigmas sobre o perfil de formação e atuação do pedagogo, e começa a surgir um novo pedagogo com uma nova práxis educativa a partir de novas perspectivas formativas que fornecem o enfrentamento corajoso do renascimento da profissão pedagogo.

Comprova-se isso com Matos e Muggiati (2001), ao apresentarem a integração de duas pesquisas de dissertação de mestrado, uma na esfera social e a outra na esfera pedagógica, mas ambas com propósitos complementares e convergentes à criança hospitalizada. O livro apresenta essas mudanças no campo de atuação do pedagogo abordadas por Pimenta e Franco, pois enfatizam que se passa por um momento histórico da Pedagogia, que sinaliza a necessidade da também presença do pedagogo nas equipes de saúde. Porém, alertam para o fato de que

[...] a questão da formação desse profissional constitui-se num desafio aos cursos de Pedagogia, uma vez que as mudanças sociais aceleradas estão a exigir uma premente e avançada abertura de seus

parâmetros, com vistas a oferecer os necessários fundamentos teóricos-práticos, para o alcance de atendimentos diferenciados emergentes no cenário educacional.

Elas orientam ainda para o fato que a Pedagogia Hospitalar vem "[...] oferecer à criança hospitalizada, ou em longo tratamento hospitalar, a valorização de seus direitos à educação e à saúde, como também ao espaço que lhe é devido enquanto cidadão do amanhã." (MATOS; MUGGIATI, 2001, p. 16).

Elas apontam possibilidades para a realização da prática da Pedagogia Hospitalar com as Universidades, no atual momento, "[...] convênios têm sido firmados, por meio dos quais são ofertados, aos estudantes de Pedagogia, estágios práticos para complementação de sua aprendizagem em contexto hospitalar." (MATOS; MUGGIATI, 2001, p.16).

Em *Pedagogia Hospitalar: a humanização integrando a educação e saúde* (2006), as autoras citam casos de alguns hospitais em Curitiba-Paraná, nos quais pedagogos desenvolvem as seguintes práticas: projeto mirim de hospitalização escolarizada; projeto ala de espera; projeto literatura infantil; projeto enquanto o sono não vem (contador de histórias); inclusão digital; mural interativo; prevenção; projeto Eureka@Kids; projeto campanhas sociais e datas comemorativas e brinquedoteca hospitalar.

Enfim, considera-se que os objetivos e práticas da Pedagogia Hospitalar apresentados indicam que ela se constitui como uma modalidade da Pedagogia

com natureza realmente transformadora, que busca tornar a vida em sociedade mais sustentável e humana.

Universidade e Hospital: relato de uma parceria que deu certo

Como o curso de Pedagogia da UNICENTRO não está alheio à realidade da atuação do pedagogo em outras instâncias, bem como, à necessidade de tal capacitação na formação dos acadêmicos, atualmente vem propiciando práticas de Pedagogia Hospitalar através de um projeto de extensão sob a luz da disciplina de Metodologia da Língua Portuguesa. Para a realização desse projeto de extensão foi estabelecido um convênio com o Hospital de Caridade São Vicente de Paulo com o objetivo de ofertar, aos acadêmicos de Pedagogia, a oportunidade de desenvolver atividades práticas para complementação de sua aprendizagem em ambiente não-escolar, relacionados com os conteúdos da referida disciplina. Os objetivos que o projeto visa atingir são: propiciar ao acadêmico de Pedagogia, durante sua formação, a oportunidade de desenvolver práticas e adquirir conhecimentos sobre a importância da atuação do Pedagogo em instituições não-escolares como a hospitalar, através da escolarização hospitalar; possibilitar a criança hospitalizada a continuidade dos estudos, o que caracteriza essa prática como de inclusão; desenvolver atividades didático-pedagógicas, lúdicas e recreativas com as crianças hospitalizadas, sob a luz da disciplina de Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa, enfocando a leitura de maneira bem diversificada.

O referido projeto foi transformado em projeto de

extensão pela necessidade de formalizar o intercâmbio estabelecido com o hospital, com o desenvolvimento de atividades na ala de Pediatria do Hospital de Caridade São Vicente de Paulo, pelos acadêmicos de Pedagogia da antiga habilitação de Orientação Educacional. O ingresso no hospital ocorreu em 2003 após contato e solicitação da supervisora do hospital que se desenvolvesse atividades com as crianças hospitalizadas, pois lá já funcionava um projeto que o hospital criou e denominou de Projeto Coração Amigo. Este projeto contava com o apoio de uma rede de supermercado da cidade, que fornecia material didático a ser utilizado com as crianças hospitalizadas. Porém, esse material só não bastava, o hospital dependia de recursos humanos, ou seja, pessoas que fossem desenvolver atividades lúdicas e recreativas utilizando esse material que o hospital ganhava para as crianças. No entanto, segundo a supervisora, o número de voluntários efetivos eram poucos, e os mesmos desenvolviam esporadicamente algumas atividades. Foi neste momento que se compreendeu que o curso de Pedagogia se encaixava perfeitamente no projeto, fornecendo o recurso humano, os acadêmicos, que por sua vez teriam espaço para capacitarem-se também no âmbito hospitalar.

Em 2006 formalizaram-se as atividades através de um projeto de extensão, com ênfase na importância da escolarização hospitalar para o desenvolvimento cognitivo, social, biológico e afetivo/emocional sob a luz

da disciplina de Psicologia I- desenvolvimento humano. Os acadêmicos envolvidos foram os do 1º ano de Pedagogia, matriculados e cursando a referida disciplina. Eles além de desenvolverem as atividades de escolarização.

Os acadêmicos do 2º ano matutino do curso de Pedagogia da UNICENTRO- Campus de Guarapuava, desenvolvem semanalmente 8 horas de atividades de Pedagogia Hospitalar através de um projeto de extensão, cuja proponente é a professora que ministra, para a turma, a disciplina de Metodologia Ensino de Língua Portuguesa.

A disciplina, além de dar fundamentos para o trabalho pedagógico em ambiente escolar, também enfatiza o trabalho com a linguagem, através de atividades de leitura, do contar histórias, da produção de textos em ambiente escolar, como medida preventiva e corretiva nas dificuldades existentes para tais habilidades.

Importante destacar que a realidade da ala de Pediatria do Hospital São Vicente de Paulo é diferente de outras alas de pediatria de grandes hospitais, que só na ala de oncologia pediátrica conta com um fluxo maior de crianças hospitalizadas, como também do tempo maior de internamento dessas crianças pela necessidade que o tratamento requer.

Na realidade do hospital em foco, há mais rotatividade, pois são poucos os casos de crianças que chegam a ficar por mais de três semanas internadas. Quando ultrapassa 10 dias de internamento e os pais informam que o tratamento exigirá internamento mais prolongado, estabelece-se contato com a escola para preparar as atividades de escolarização hospitalar.

A presença do pedagogo em ambiente hospitalar se justifica pelo fato de que o objetivo, nesse espaço, é o de propiciar a escolarização hospitalar, mediar o processo de ensino-aprendizagem da criança hospitalizada.

Fonseca (2003, p. 08) acredita que esse tipo de atendimento "[...] mesmo que por um tempo mínimo, e que talvez pareça não significar muito para uma criança que atende a escola regular, tem caráter importantíssimo para a criança hospitalizada."

Por essa razão é preciso lembrar que antes de tudo os pedagogos são educadores, e é por serem educadores que, nos casos em que o tratamento da doença não ultrapassa dez dias de internamento, trabalha-se para educar e orientar as crianças e os pais sobre duas temáticas: hábitos de alimentação e hábitos de higiene.

Essas temáticas são abordadas pelo fato de muitos pais não incentivarem hábitos saudáveis e compatíveis com a dieta alimentar da criança no hospital. Muitos pais vão até a lanchonete do hospital e compram guloseimas para a criança, como pacote de salgadinhos, salgados fritos (coxinhas, pastéis), refrigerante. Constatou-se após abordagens, que essas atitudes ocorriam por dois motivos: muitos pais em casa não têm e não incentivam hábitos saudáveis de alimentação e, em outros casos, os pais querem agradar o filho enfermo.

Com relação à necessidade de trabalhar o tema hábitos de higiene, é pelo fato de se ter, nesses anos, constatado que muitos pais, acompanhantes e as próprias crianças, não cuidavam da higiene desse meio ambiente

hospitalar no qual viviam por alguns dias. Muitos acham que basta cuidar da higiene pessoal e não se preocupam com a do ambiente onde estão vivendo.

Para educar sobre medidas e atitudes saudáveis de higiene e alimentação utiliza-se várias atividades que abordam essas temáticas: a arte de contar histórias, o teatro de fantoches, a leitura individual, a produção de textos, charadas, tira dúvidas, jogo da memória, cruzadinha, caça-palavras, recorte e colagem, etc.

Tanto nas atividades de escolarização hospitalar quanto nas atividades sobre as temáticas higiene e alimentação, é através da leitura que se norteia as ações. Isso porque considera-se que a leitura, no ambiente hospitalar, é uma atividade agradável que, não só preenche o tempo ocioso, mas também propicia e dinamiza a compreensão e atribuição de sentido sobre o conteúdo a ser desenvolvido.

Outro fato importante sobre a leitura, principalmente da literatura infantil e infanto-juvenil, é a capacidade de despertar, estimular a fantasia, a imaginação, a criatividade e envolver emocionalmente a criança hospitalizada a ponto de amenizar o estado de ansiedade em que muitas se encontram.

Considerações finais

A gestão escolar, na atualidade, apresenta-se sob uma nova dinâmica e em novos contextos, o que exige deste profissional práticas comprometidas e coerentes com as necessidades do ambiente em que estiver inserido.

O projeto de extensão apresentado aqui é um exemplo desse profissional em ação, obtendo resultados

positivos nestes anos, primeiramente para as crianças e para a formação dos acadêmicos, como também, para os pais das crianças que muitas vezes encontram-se deprimidos pelo estado de enfermidade de seus filhos internados.

Enfim, a gestão escolar em instituições não-escolares, suas ações e esforços empreendidos constituem-se neste momento histórico de transição da Pedagogia, numa expressiva parcela de contribuição aos processos de construção social e educacional e, também, colaboram com o estabelecimento de uma integração entre Universidade e demais instituições sociais, com vistas a uma sociedade sustentável, humana e de natureza realmente transformadora.

DALTO, Vanina. Parceria comunidade e academia: uma alternativa na promoção de saúde. In: REZENDE, Lucinea Aparecida de. (org). **Tramando temas na educação**. Londrina: UEL, 2001.

DOMINGUES, Ivan.(org.). **Conhecimento e transdisciplinaridade**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

ERICKSON, Frederic. Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza. In: WITTRUCK, M. C. **La investigación de la enseñanza, II**. Metodos cualitativos y observación. Buenos Aires: Paidos, 1988. p. 195-301.

FONSECA, Eneida Simões da. **Atendimento escolar no ambiente hospitalar**. São Paulo: Memnon, 2003.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Para um currículo de formação de pedagogos: indicativos. In: PIMENTA, Selma Garrido. (org.). **Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2001.

MATOS, Elizete Lúcia Moreira; MUGGIATI, Margarida Maria Teixeira de Freitas. **Pedagogia Hospitalar**. Curitiba: Champagnat, 2001.

_____. **Pedagogia Hospitalar: a humanização integrando educação e saúde**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PIMENTA, Selma Garrido. (org.). **Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2001.

REZENDE, Lucinea Aparecida de. (org). **Tramando temas na educação**. Londrina: UEL, 2001.

STORI, Noberto. **O despertar da sensibilidade na educação**. São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie: Cultura Acadêmica, 2003.

Resumo

O objetivo do presente artigo é apresentar o curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, pioneiro nessa modalidade, delineando o perfil dos estudantes e o grau de satisfação com o curso da Instituição. A metodologia utilizada foi o método dedutivo, qualitativo, sendo desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e de campo durante o mês de maio de 2009, através de 47 questões objetivas enviadas aos cursistas. Os resultados obtidos apontam pontos que fortalecem e comprovam a importância da educação a distância como uma ferramenta de ensino-aprendizagem que tem cumprido o seu papel sócio-cultural, político e pedagógico de atender a um número significativo de pessoas que, por diversas razões, não conseguem se qualificar num curso pós universitário. O curso é delineado com características diferenciadas e tem como proposta um ensino de qualidade, preparando os alunos para que sejam responsáveis pela sua autonomia na construção de saberes científicos e nos saberes produzidos no seu cotidiano. A UNICENTRO da cidade de Guarapuava/PR apostou neste conceito aprovando o curso de Especialização em Gestão Escolar, visando enriquecer o crescimento dos profissionais de ensino.

Palavras-chave: Educação a distância, ensino-aprendizagem, Gestão Escolar

Introdução

A educação a distância é mais que uma nova proposta educacional pedagógica; é também, uma forma de aprendizagem tecnológica. Um dos principais pontos que se destacam é o fato de o aluno e o professor não se encontrarem no mesmo espaço físico, mas através do computador e outros meios tecnológicos, possibilitando novas e eficazes formas de interação e de aprendizagem.

Como uma proposta de ensino de qualidade, a UNICENTRO apostou no curso de Especialização em Gestão Escolar, vencendo as restrições internas e burocráticas. A importância desse curso para a comunidade em geral, que é composta em sua maioria por profissionais adultos, é a oportunidade de conhecimento, capacitando profissionais para atuação nas regiões de abrangência do curso.

O adulto aprende não só para obter um título, mas para satisfazer a alguma necessidade, porque precisa mudar algum aspecto da sua prática profissional cotidiana, ou porque detectou necessidade de aperfeiçoamento em decorrências de surgimento de novos conhecimentos e tecnologias na sua área de atuação, enfim, o adulto busca aprendizado para mudar alguma coisa em sua vida (GARCIA; ARETIO, 1996).

Primeiramente será enfatizada a educação a distância na UNICENTRO, em seguida será delineado o curso em Gestão Escolar, propriamente dito. Finalizando será apresentada a pesquisa institucional realizada com os alunos do curso, na tentativa de fortalecer esta modalidade de ensino-aprendizagem e propiciar reflexões, enfocando que a educação de qualidade também é possível no mundo virtual.

A UAB na Unicentro e a Educação a Distância

A Universidade Estadual do Centro-Oeste, localizada no Centro-Oeste do Paraná, na cidade de Guarapuava/PR, é considerada um polo de disseminação de conhecimento e tem como objetivo atender à clientela

que reside no interior da região e em locais de difícil acesso. Além disso, a educação a distância procura atender com eficácia a autonomia do sujeito na construção de saberes científicos e nos saberes produzidos no seu cotidiano.

O Departamento responsável pela educação a distância é o Núcleo de Educação a Distância (NEAD) que tem como objetivos: auxiliar no processo de difusão do conhecimento científico para os diferentes segmentos sociais; oportunizar o acesso ao saber acadêmico visando a redução das desigualdades sociais; possibilitar a qualificação profissional favorecendo a melhoria da qualidade de vida a uma maior parcela da população (Gestão Escolar, 2008).

Devido ao grande número de docentes e profissionais da educação que se encontram afastados dos cursos de especialização, a UNICENTRO apostou na qualidade do curso de Gestão Escolar para promover a aprendizagem contínua destes profissionais.

O curso de Gestão Escolar

A complexidade do processo do ensino depende, para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, devendo ser esse o grande desafio da gestão educacional. O profissional da educação, orientado para a melhoria do desempenho da escola, deve buscar, continuamente, mediante processos de capacitação, o desenvolvimento de características e habilidades (Gestão Escolar, 2008).

Dessa forma, preparar profissionais para atuarem na administração de instituições de ensino e no

desenvolvimento de competências administrativas é o objetivo do curso de especialização em Gestão Escolar, ou seja, o curso tem por intenção proporcionar, ao profissional da educação, subsídios teóricos e metodológicos para atuar na escola, na busca por uma educação de qualidade, tendo em vista que a competência profissional é o fundamento básico de um sistema escolar eficaz, razão pela qual as oportunidades de desenvolvimento profissional são fundamentais para alavancar o crescimento das escolas e o dinamismo das mesmas.

A Gestão Escolar apresenta, portanto, várias facetas interligadas como realocação de planejamento, solução de problemas e do processo decisório, alocação de recursos e estrutura organizacional/educacional dentro da escola e o desenvolvimento da autonomia.

Ter autonomia significa decidir a própria vida, sua linguagem e argumentação e o próprio agir. Infere-se daí a necessidade da coerência entre o falar e o agir, entre a ação e o conhecimento (MARTINS, 2005, p.17). Para FREIRE (2000) a autonomia é construída a partir das decisões tomadas, portanto autonomia é um vir a ser, é um processo de amadurecimento do ser.

A autonomia no curso a distância define-se por ter a certeza de que não se pode estudar em EaD sem exercitar a autonomia em vários aspectos, tais como: escolha de horário, modo de realizar o estudo, identificar quando buscar auxílio do tutor, entre tantos outros.

O curso de Especialização em Gestão Escolar, da UNICENTRO, está em sua quarta edição, sendo que três foram presenciais e, de forma pioneira, está acontecendo

na modalidade a distância, atendendo, nessa primeira oferta, 725 alunos. Conta com uma ementa curricular abrangente, por meio da qual o gestor terá a possibilidade de conhecer as várias áreas de atuação, para poder agir com mais segurança e responsabilidade. As disciplinas que compõem o curso são: Função Social da Escola, Educação, Ética e Princípios Democráticos, Tópicos Avançados de Gestão Educacional, Gestão do Projeto Pedagógico, Tecnologias da Informação e Comunicação, Pesquisa em Educação, Avaliação Institucional, Planejamento Estratégico, Gestão Financeira, Física e Patrimonial, Relações Interpessoais e Liderança, Educação Ambiental e Responsabilidade Social, Criatividade no Ambiente Escolar e Seminários de Pesquisa.

Para Lück (2000, p. 166), as escolas bem dirigidas e com uma equipe bem preparada, exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os professores, funcionários, alunos e pais, e, principalmente, a participação na construção do projeto político pedagógico que envolve os objetivos, currículos e a prática de sala de aula.

O curso de Gestão Escolar visa contribuir para reflexões críticas a respeito do trabalho do gestor da educação e das políticas educacionais vigentes no cenário atual, proporcionando uma educação continuada aos alunos recém graduados e àqueles profissionais que se encontram afastados dos cursos de pós-graduação, propondo a discussão da importância das relações interpessoais.

Procura fornecer subsídios teóricos para a compreensão e para a discussão do meio educacional no qual as escolas estão inseridas, tendo em vista a ética, a cidadania e a autonomia do desenvolvimento da gestão escolar brasileira, em seus diferentes níveis, face ao contexto de globalização excludente. De igual forma, procura possibilitar aos cursistas um espaço para a problematização, para a construção de novos conhecimentos e troca de experiências sobre os novos desafios que se colocam para a escola e para a educação em geral, apresentando metodologias alternativas para atender as necessidades do cotidiano escolar.

O material didático

O material didático tem papel fundamental na proposta pedagógica do curso. Em termos epistemológicos e metodológicos contém, em sua estrutura, recursos dinamizadores para o desenvolvimento da proposta curricular, tendo em vista que é o principal facilitador da interlocução entre educadores e educandos, mediando, portanto, o processo de aprendizagem (Gestão Escolar, 2008).

O material didático foi elaborado por uma equipe multidisciplinar de docentes que atuam no curso, e é basicamente composto por livros textos, livros de apoio didático, CD ROMs, vídeos e videoconferências, bem como toda a infra-estrutura de apoio.

Os livros textos foram elaborados pelos integrantes da Equipe Multidisciplinar e docentes do curso, com o

objetivo de facilitar o aprendizado do aluno, garantindo o desenvolvimento dos conteúdos programáticos essenciais e a instrumentalização do processo ação-reflexão.

Os livros de apoio didático compõem uma biblioteca básica que está disponível nos polos. Novos livros são adquiridos no decorrer do curso, conforme sugestões dos docentes e/ou necessidades dos alunos.

CD-ROMs são produzidos especialmente para o curso, contendo textos complementares, bibliografia comentada, animações e vídeos para facilitar a compreensão de alguns tópicos. Os CD's trazem seções de dúvidas e diversos links para o acesso à internet, estimulando o contato via rede.

Considerando a natureza do curso, há um laboratório de informática por polo, para facilitar o acesso dos cursistas aos textos e atividades.

Tutoria

O sistema de orientação está organizado em dois níveis: os docentes são os responsáveis pelas áreas de conhecimento e assessoram os tutores no que diz respeito aos estudos, discussão e avaliação dos conteúdos e material didático do curso. Além disso, esses docentes estão à disposição dos tutores em dias pré-estabelecidos, como também via internet, telefone ou mesmo de forma presencial.

Considera-se importante ressaltar que, na Educação a Distância, é preciso ponderar quem são seus principais atores, considerados por BELLONI (2003, p.81) como o professor coletivo que se torna parceiro no

processo de construção do conhecimento, o qual atuará junto a estudantes mais autônomos, fator que muda radicalmente de fonte única de conhecimento para uma construção coletiva do conhecimento. O estudante assume, neste processo, um papel ativo, tanto pelas características de estudante adulto como pelas mudanças no acesso às fontes de informações e como pelo rompimento espaço-temporal, criando e recriando novas formas de diálogo no processo ensino-aprendizagem.

A tutoria desempenha uma função de mediação entre o estudante, o material didático, o professor e também entre os cursistas entre si, orientando e atuando como facilitador da aprendizagem do aluno na busca de uma comunicação cada vez mais ativa e personalizada, respeitando a autonomia da aprendizagem.

Nesse curso, cada tutor atende uma média de 25 (vinte e cinco) alunos e tem a função essencial de estimular, motivar e orientar o estudante para acreditar na sua capacidade de organizar a atividade acadêmica e auto-aprendizagem. Oferece suporte necessário para que ele possa superar os problemas que for encontrando em seu percurso, tanto no que diz respeito à compreensão dos temas específicos em estudo diretamente ligados aos docentes, quanto na adaptação a essa modalidade de ensino. Estas observações servirão de base para as reformulações dos materiais e técnicas, buscando adequar a modalidade à realidade na qual ela está sendo inserida.

Assim, as ações desenvolvidas pelos tutores fortalecem as capacidades básicas dos alunos, orientando-os a obterem crescimento intelectual e autonomia e ajudá-los

a tomar decisões em vista de seu desempenho e circunstâncias de participação como estudante (SOUZA et al., 2005). Ou seja, a aprendizagem é busca e descoberta, reflexão crítica e ação na realidade. Em síntese, é estimular o aluno à ação-reflexão-ação com autonomia. Porém, autonomia não significa falta de direção ou controle, e sim, incentivo à reflexão crítica contextualizada sobre a sua realidade concreta (MENDONÇA; MAFTUM; MAZZA, 2005).

O tutor, mais que um instrutor, é aquele que auxilia o estudante a adquirir hábitos de estudo, impedindo que se sinta solitário. A tutoria acontece de forma individual ou em grupo.

A tutoria a distância é realizada por e-mail, telefone, correio e pela plataforma MOODLE (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) que é um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual. A correção dos exercícios propostos também é de sua responsabilidade.

A tutoria presencial tem a importante função de promover a transição do estudante de uma posição mais passiva de aprendizagem para uma mais ativa, na qual ele é o agente da própria aprendizagem, exercendo papel fundamental e decisivo nesse processo. Compete, ainda, ao tutor realizar visitas às escolas em que os alunos realizam atividades práticas e de estágio, com o objetivo de observar, acompanhar e orientar a prática pedagógica.

Cada polo estabelece uma escala de trabalho, de modo que os alunos sabem onde e quando encontrar seus respectivos tutores ou mesmo outros membros do corpo

docente a fim de dirimir suas possíveis dúvidas.

Por se tratar de uma clientela com características peculiares, o docente especialista, o tutor e/ou o docente que desenvolvem a prática pedagógica e/ou organizam material para a EaD, necessitam conhecer os modos como acontece a aprendizagem dos adultos, os estilos e situações distintas, bem como as estratégias requeridas (MENDONÇA; MAFTUM; MAZZA, 2005).

Dessa forma, a organização de um sistema de educação a distância é mais complexa, exigindo não só a preparação de material didático específico, mas adequado a essa modalidade.

Avaliação da aprendizagem

O objetivo principal da avaliação da aprendizagem na educação a distância é o de valorizar o trabalho do aluno. Ela é contínua, cumulativa, descritiva e compreensiva. É, ainda, um processo que pode efetuar mudanças em seu fazer pedagógico.

Sendo assim, a avaliação consiste de avaliações presenciais, as quais são corrigidas pelos professores e/ou tutores envolvidos, com um processo de retorno aos alunos, no sentido de estabelecer um *feedback* das competências e habilidades desenvolvidas ou a serem aperfeiçoadas; avaliações a distância por meio de trabalhos escritos que possibilitem sínteses dos conteúdos ou outras atividades propostas, as quais são acompanhadas pela equipe de tutores dos polos.

O acompanhamento dos alunos ocorre também por meio de tutoria permitindo, dessa forma, monitoramento

do desempenho e apoio às atividades propostas durante o curso, auxiliando na identificação e solução de dificuldades específicas.

A avaliação final de desempenho dos alunos em cada disciplina é traduzida em números/conceitos, por exigência das normas da Instituição de Ensino Superior proponente. De acordo com o regimento da Instituição, o aluno deverá obter média igual ou superior a 7,0 (sete vírgula zero), por disciplina, e tem direito a mais uma oportunidade de avaliação processual se a nota for inferior a esta.

Pesquisa Institucional

Metodologia

A metodologia da pesquisa parte de duas perspectivas: a primeira, através de discussões teóricas sobre o tema, com base em pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (1991, p. 48) "[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.", em busca de conceitos sobre a educação a distância, apresentando o curso de Especialização em Gestão Escolar da UNICENTRO, numa tentativa de fortalecer esta modalidade de educação.

A segunda etapa resultou em uma pesquisa institucional na perspectiva qualitativa, adotando o método dedutivo.

Martins e Bicudo (1989) explicam que, diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda não se preocupa com generalizações, princípios e leis. O foco

da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, buscando mais a compreensão do que a explicação dos fenômenos estudados. Sendo o objeto da pesquisa a modalidade de curso, procurou-se apresentar o perfil do aluno do curso e o grau de satisfação com o curso da Instituição.

Para Descartes, o método dedutivo é um método lógico que pressupõe que existam verdades gerais já afirmadas e que servem de base (premissas) para se chegar através dele a conhecimentos novos, ou seja, a dedução é o processo mental contrário à indução. Através da indução, não são produzidos conhecimentos novos, porém são explicitados conhecimentos que antes estavam implícitos.

A pesquisa objetiva destacar os fenômenos estudados que têm envolvimento com seres humanos e suas relações na sociedade que, segundo Lakatos e Marconi (1986, p. 98), não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, sendo, portanto, a pesquisa descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1991), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

A pesquisa institucional foi desenvolvida pela coordenação do curso de Especialização em Gestão

Escolar. Compreendeu o período do mês de maio de 2009 e foi enviada aos 725 cursistas via e-mail pessoal, dos sete polos da UNICENTRO, todos no Estado do Paraná (Apucarana, Bituruna, Engenheiro Beltrão, Itambé, Laranjeiras do Sul, Palmital e Pinhão), retornando 182 questionários, ou seja, 25% do total enviado. Optou-se em analisar as respostas, independente do polo. A pesquisa contou com 47 questões de múltipla escolha, dividida em três segmentos: informações pessoais, informações acadêmicas e grau de satisfação do aluno com o curso. Desse montante foram analisadas 31 questões, apresentando os dados mais relevantes.

Análise dos Resultados

No segmento informações pessoais destacam-se informações de âmbito particular dos alunos, como faixa etária, estado civil, local em que reside, ocupação profissional, contribuição familiar, renda familiar, escolaridade dos pais, a frequência de acesso à internet, local, motivo, tipos de sites e o meio mais utilizado para se manter informado.

Aretio (1996) faz um perfil do aluno de educação a distância (EaD) dizendo que o estudante é geralmente um adulto e, portanto, uma pessoa autônoma, com capacidade de prever as consequências e possíveis efeitos de suas decisões. Outro aspecto que o distingue é a experiência que possui, a qual influencia tanto na seleção dos conteúdos, no ritmo, quanto na forma da aprendizagem. Necessita tomar decisões constantes,

selecionando meios, tempo, lugar e circunstâncias de aprendizagem, por isso a forma de aprender é baseada em seu trabalho pessoal, individual e independente.

Os dados coletados afirmam que os alunos são adultos, em média dos 26 aos 40 anos, somando 59%. Quanto ao estado civil 54% são casados e 32% solteiros. Os residem nas cidades dos polos, somam 54% do total.

São trabalhadores estudantes, exercendo suas funções mais de seis horas por dia, com vínculo empregatício, totalizando 76%. São os maiores contribuidores do orçamento familiar com 52%, e 75% recebem até cinco salários mínimos. Quanto à escolarização dos genitores: os pais que têm o Ensino Fundamental incompleto (1ª a 4ª série) são 39%, enquanto que as mães, 38% têm o Ensino Fundamental completo (1ª a 4ª série).

Acessam a internet de diferentes locais, somando 95%, sendo que 53% acessam de suas residências, 34% no local de trabalho e 13% na Instituição.

Os motivos que os levam a utilizar a internet são variados mas, como a grande maioria dos cursistas são trabalhadores, o principal motivo são os trabalhos acadêmicos, destacando 47% nesse quesito; 29% são motivados por curiosidade e, dentre os sites acessados, 45% são de Universidades/Institutos e 31% são de revistas/jornais.

Os meios de comunicação utilizados para manter-se informados são diversos. 28% utilizam a internet, 26% a televisão, 18% jornal, em seguida, em menor porcentagem, são sinalizados o rádio e revistas.

As informações acadêmicas, dizem respeito a dados sobre o acesso ao MOODLE, conhecimento de idiomas e leituras realizadas pelos alunos, como forma de conhecimento.

O gráfico 1, abaixo, aponta a quantidade de acesso dos alunos no MOODLE

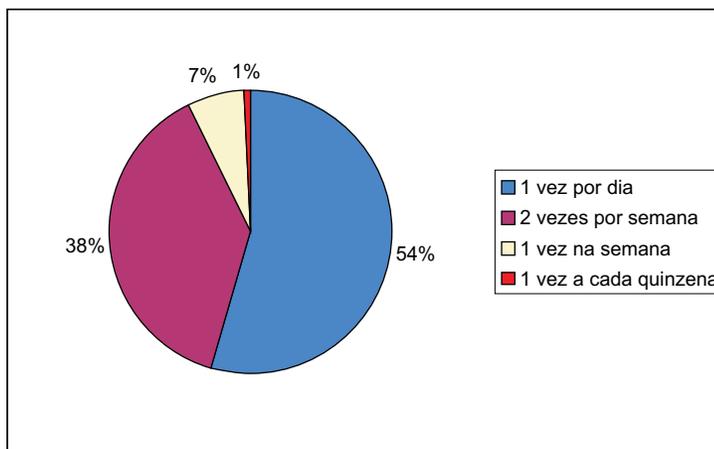


GRÁFICO 1 – Acesso ao MOODLE

Fonte: Coordenação do curso de Gestão Escolar

Os cursistas têm consciência da importância de acessar o MOODLE, principal canal de comunicação, com o intuito de realizar as atividades para não perderem os prazos.

Quanto à questão sobre idiomas, 74% não dominam nenhum outro idioma, apenas 16% falam espanhol e 8% inglês, seguidos de italiano e alemão.

Quanto à leitura de revistas técnicas, destacam-se os dados a seguir: 46% dos cursistas leem com pouca frequência e 32% com muita frequência. Com relação aos livros lidos nos últimos doze meses, 50% leram quatro livros ou mais. Por outro lado, os alunos se preocupam em adquirir livros, conforme o gráfico 2.

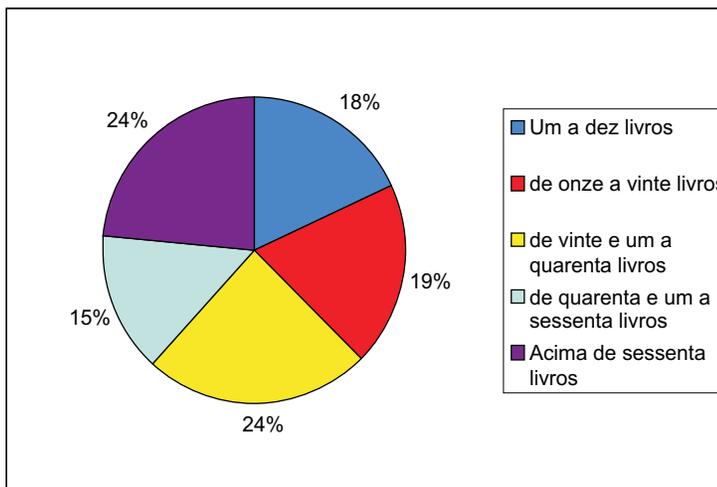


GRÁFICO 2 – Livros adquiridos

Fonte: Coordenação do curso de Gestão Escolar

Os dados citados, que apontam que os alunos se preocupam em adquirir livros, demonstram a importância da leitura para enriquecer a sua vida profissional e também pessoal, apesar do pouco tempo disponível.

Quanto ao grau de satisfação dos alunos com os diversos setores que envolvem o curso, todas as respostas se mantiveram no nível Bom, dentre as opções ofertadas, sendo considerado aceitável, pois a pesquisa compreendeu o início do curso, quando vários cursistas ainda não conheciam a Instituição nem suas diversas ramificações. São dados relevantes, quanto ao grau de satisfação: Reitoria – 59%; Coordenação Geral da UAB – 59%; Coordenação do Curso de Gestão Escolar – 60%; Corpo Docente – 52%; Tutores presenciais – 46%; Tutores a distância – 56%; Sala de aula – 51%; Material Didático – 53%; Ambiente físico do pólo – 51% e os textos do MOODLE – 52%.

Com relação aos eventos realizados pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) da UNICENTRO, quanto ao nível de participação dos alunos destaca-se: grande 41% e muito grande 28%. Neste ponto a coordenação considera que a participação é extensiva, devido ao interesse dos alunos e a qualidade do ensino prestado pela Instituição.

Quanto às expectativas com o mercado de trabalho, os dados apresentados motivam a coordenação do curso a acreditar na qualidade de ensino da educação a distância, pois os cursistas acreditam que a especialização pode auxiliá-los a aprimorar seu trabalho e também como incentivador para escolher novos rumos profissionais. 44% tem boas expectativas e 30% ótimas.

Quanto aos itens a serem melhorados no curso, as opiniões foram bem diversas, de acordo com o gráfico 3 abaixo:

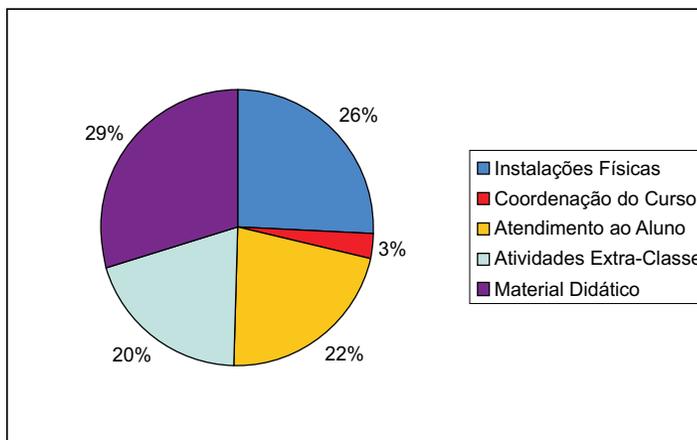


GRÁFICO 3 – Melhorias no curso

Fonte: Coordenação do curso de Gestão Escolar

Este item é extremamente importante para que a Coordenação possa direcionar esforços a fim de melhorar o curso, pois é através da opinião dos alunos que se pode modificar e aperfeiçoar, com o intuito de promover um curso de qualidade, conforme previsto pela Instituição.

Considerações finais

O estudo desenvolvido afirma que a educação a distância é uma modalidade de ensino democrático, pois atende e proporciona oportunidade de acesso à educação contínua, em diversos níveis para um grande número de interessados em aprender, independente de sua localização.

Ainda há o fator do desenvolvimento da autonomia, pois as pessoas que há tempo pararam de estudar veem, nesta modalidade, a possibilidade de elevar sua auto-estima, de gerenciar com responsabilidade e liberdade seus estudos e pesquisas. O que no início é vergonha e inibição, no decorrer do curso tornar-se um grupo de estudos, no qual a experiência de cada um é importantíssima, pois é através da participação ativa dos cursistas, juntamente com o material didático, corpo docente, equipe multidisciplinar e a coordenação do curso, que o curso torna-se qualificado.

A pesquisa realizada no início do curso já demonstra essa possibilidade: serem pessoas adultas, com consciência do seu papel e exigentes no quesito qualidade, fato que se torna encorajador para a coordenação do curso, pois, somente através da opinião direta do cursista é que se podem aperfeiçoar os serviços prestados. A coordenação

pretende, ao final do curso, realizar outra pesquisa institucional para saber o que ainda tem que aprimorar para que nos próximos cursos, os alunos tenham orgulho da instituição da qual fazem parte.

Dentre outros pontos apontados na pesquisa como relevantes está a faixa etária dos cursistas, que é em média entre 26 a 40 anos, casados; trabalham mais de seis horas por dia, são mantenedores da família, procuram estar informados, utilizando principalmente a internet, o que significa que a educação a distância acontece diariamente em suas vidas. Acreditam que o curso possa melhorar suas vidas com relação ao mercado de trabalho. Procuram participar dos eventos realizados pela UAB e acreditam que os diversos setores do curso estejam realizando bem suas funções. Um fato que merece destaque para a oferta de um curso futuro é o de que, 74% dos cursistas não dominam outro idioma.

Um dos diferenciais do curso de Gestão Escolar da UNICENTRO é a efetiva participação dos tutores e coordenadores. Dessa forma, evita-se aquela questão sempre levantada e que deixa a educação a distância, mal vista. É a questão sobre pessoas que realizam as atividades em nome de outros. A Coordenação do curso desconhece essa prática mas, no caso de alguém ainda tentar, é durante a avaliação presencial que essa tentativa cair por terra, pois este é momento em que o próprio aluno terá que mostrar o que aprendeu, sem a intervenção de terceiros. A Coordenação acredita no trabalho realizado, entendendo que as pessoas que fazem o curso, realmente, querem

expandir seus conhecimentos e não apenas garantir mais um certificado.

Os resultados obtidos apontam pontos que fortalecem e comprovam a importância da educação a distância como uma ferramenta de ensino-aprendizagem que tem cumprido o seu papel sócio-cultural, político e pedagógico: o de atender a um número significativo de pessoas que, por diversas razões, não conseguem se qualificar num curso pós universitário.

O curso é delineado com características diferenciadas e tem como proposta um ensino de qualidade, no qual os alunos são responsáveis pela autonomia na construção de saberes científicos e nos saberes produzidos no seu cotidiano. A UNICENTRO apostou nesse conceito aprovando o curso de Especialização em Gestão Escolar, visando enriquecer o crescimento dos profissionais na área educacional.

ARETIO, G. L. El aprendizaje a distancia de las personas adultas. In: **La educación a distancia y la UNED**. Madrid: UNED, 1996.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

Gestão Escolar, Curso de Especialização em. Projeto de curso de Pós-Graduação – Lato Sensu na modalidade de educação a distância. NEAD. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa – o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MAFTUM, M. A.; MAZZA V. A. Tutor e prática tutorial. IN: MENDONÇA, M. H., MAFTUM, M. A.; MAZZA V. A. **Contextualizando a tutoria em EaD**. Universidade Federal do Paraná. Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante. Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores- CINFOP, 2009.

MARTINS, O. B. Teoria e Prática Tutorial em EAD In: **NEAD/UFPR Curso de Aperfeiçoamento para Capacitação de Tutores em Educação a Distância**. 2005 digital.

MARTINS, J.; BICUDO, M.A.V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Moraes/ EDUC, 1989.

SOUZA, C. A. de; SPANHOLF. J.; LIMAS, J.C.; CASSOL, M. P. Tutoria na educação a distância. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/088-TC-C2.htm>> Acesso em: 12 ago. 2009.

Resumo

Esse estudo bibliográfico pretende encaminhar um processo de discussão das políticas educacionais para a educação básica, a partir das diretrizes expressas no Plano Nacional de Educação, aprovado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, em 2001, elaborado com base na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em 1990. Traçamos um histórico das influências da organização da sociedade e das negociações com organismos internacionais, e seus reflexos nos planos elaborados, para encaminhamento da educação no país, por meio da Gestão de Sistemas e, especificamente, as influências no trabalho do gestor escolar.

Introdução

O texto expõe a necessidade de avaliar as Políticas Educacionais e a questão da Gestão com o intuito de se perceber como as articulações das políticas Federal, Estaduais e Municipais refletem no trabalho escolar, interferindo na sua organização. Dessa forma, vale dizer que o papel da gestão necessita de visão ampla, pois carrega inúmeras responsabilidades que vão, ao longo do processo, criando as condições para que o processo de ensino e aprendizagem tenha a organização necessária para ser estruturado.

Com relação à administração dos recursos financeiros, deve ser muito bem ponderada, já que o espaço físico requer atendimentos importantes, embora o foco principal sempre seja o pedagógico. Cabe ao gestor fazer essa distribuição de recursos sem que nenhum segmento fique prejudicado.

Diante dessa visão, pode-se pensar o papel do gestor escolar num espaço local, no qual ele possa ser o mediador e articulador em relação ao currículo, sendo responsável por organizar e despertar o interesse de todos na elaboração e execução dos planos que norteiam o trabalho escolar.

O gestor, visto isoladamente, não pode ser responsável pelo espaço escolar mas, para que haja um envolvimento verdadeiro em um grupo, há a necessidade de um trabalho que propicie o envolvimento de toda a comunidade escolar, bem como a articulação dos representantes de todos os segmentos escolares, num processo de gestão democrática.

Pensar a educação é pensar na socialização dos conhecimentos historicamente construídos e culturalmente acumulados, portanto, é assumir que o papel da escola pública está na formação de sujeitos para exercerem a cidadania.

A história da educação relata inúmeras atitudes que ferem a gestão democrática, mas em contrapartida é no passado, aliado ao que há no presente, que se pode encontrar as bases para refletir e direcionar cada posição a ser tomada, e, nessa linha de pensamento, sempre imperará o diálogo e a contextualização de cada localidade, para que as tomadas de decisões sejam em benefício da coletividade.

A organização social brasileira já passou por vários momentos em que o sujeito não possuía voz ativa, tendo que limitar ações e pensamentos a ditames autoritários.

A organização social nos dias de hoje, tem por base um sistema capitalista, o que leva a pensar a educação que atenda a essa sociedade, mas que, ao mesmo tempo, possa instrumentalizar o sujeito escolar na busca da emancipação humana, de modo que ele perceba as contradições existentes e possa interferir nos rumos que elas tomam.

Resultados

Na análise dos resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica realizada, pode-se afirmar que a gestão escolar vem evoluindo ao longo do tempo em diversos aspectos humanos e até mesmo metodológicos porém, a escola como um todo, ainda deixa muito a desejar, quando se pensa a educação como ferramenta fundamental de uma cidadania autônoma e certa de suas atribuições.

Sendo assim, cabe dizer que a função do gestor escolar é um grande desafio, visto que ele, enquanto administrador, necessita ter ampla visão de aplicações das verbas repassadas pelo governo, porém estes recursos na maioria das vezes já tem uma pré-definição estabelecida, da qual não se pode fugir, e assim suas ações concretas se tornam limitadas.

Discussão

Com a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, expandindo-se pelo mundo a partir do século XIX (também chamada de Revoluções Burguesas), a escola começa a atender uma nova demanda social: a educação para os filhos dos trabalhadores,

necessidade gerada em função da organização econômica que precisava de trabalhadores com um mínimo de instrução para que pudessem trabalhar com as máquinas.

No Brasil, a educação básica popular, teve maior enfoque no século XX, a partir da década de 60 em que, após o golpe militar idealizou-se que as camadas populares deveriam ser conquistadas. A associação simplista entre educação e desenvolvimento marca a retórica da elite, que passa a priorizar a educação em seus discursos, como redentora da sociedade e como possibilidade de ascensão social da população que não detinha as maquinarias, ou seja, os instrumentos de trabalho; tão somente vendia a sua força como trabalho operário.

Há mais de 40 anos, as nações do mundo inteiro afirmam que toda criança tem o Direito à Educação. Essa afirmação está expressa na Declaração Universal de Direitos Humanos, porém o processo educativo tem demonstrado insuficiência na garantia desse direito.

Cada vez mais se torna comum, em muitos estados brasileiros, o uso do trabalho infantil como complementar e, muitas vezes, como renda principal da família. Até mesmo os programas assistencialistas do governo reforçam essa idéia, visto que criança na escola é garantia de inúmeros benefícios para a família, ficando assim em segundo plano a educação como centro de expectativas para a uma vida melhor.

Por outro lado, a escola vem agindo num processo de acomodação, frente a este problema que só cresce. A limitação de atitudes vem se fortalecendo ao logo do tempo, e qualquer anseio por mudança, bate de frente com

muitas potências as quais, por diversos motivos, querem que tudo fique exatamente como está.

Diante dessa situação, busca-se as bases de estudos já realizados nos quais o trabalho é tido como princípio educativo, entendido como uma ação transformadora, não podendo ser separadamente pensada; a ação de pensar e de agir, são considerados polos inseparáveis na ação humana que, num processo dialético, resultam nas relações sociais.

A educação, assim como o trabalho, é uma ação transformadora. Essa ação não é solitária, mas social. A prática humana é sempre referenciada por ações já produzidas por outros homens, o que a torna capaz também de antecipar ações futuras por meio de conhecimentos já apropriados e aliados a estratégias de pensamento.

Nesse sentido, o papel do conhecimento científico, produzido historicamente e culturalmente, é organizar o saber empírico, fragmentado, difuso, dando-lhe coerência, lógica e criticidade.

Nesse contexto de abordagem, afirma-se que o problema não pode ser visto de maneira desarticulada, ou isoladamente, e nem tampouco analisado de tal maneira, mas ser considerado nas categorias de análise em sua totalidade, historicidade e contradição.

É o pensar sobre o objeto não de maneira ingênua, mas de modo filosófico, buscando reflexão sobre as ciências e a técnica, bem como a moral e a política, denunciando formas ideológicas que fazem a utilização da educação como instrumento de dominação. A separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual surge como

resultado da exploração, encaminhando uma maneira de trabalho empobrecida, que desconsidera a dialética, tornando-se unilateral, desconsiderando, desta forma, a condição humana no seu processo de construção e formação.

Isso influencia diretamente na escola, que também se aliena e distancia-se da condição de universal, tendo estudos intelectuais para a elite e estudos rudimentares para os trabalhadores.

Numa organização social dividida em classes (como a forma capitalista), a ideologia é um fenômeno típico, por meio do qual a classe dominada nem percebe a divisão existente, assumindo valores dominantes, perdendo a identidade de classe.

O caráter ideológico tende a apresentar as relações sociais como naturais, justificando que tudo faz parte de uma natureza previamente determinada, sem que se perceba que tudo é fruto de organizações que as pessoas fazem e aceitam da forma como está posta. Daí a importância da educação em promover meios para que o sujeito tenha condições de examinar as causas e seus efeitos em diferentes situações, examinar o fato na sua concretude, percebendo como a educação pode estar a serviço de determinados grupos sociais.

Nesse contexto, não se ignora o caráter político da educação, de modo a fazer com que a sociedade perceba, de modo crítico, as relações de poder, desconsiderando tudo como natural e percebendo esse processo não como harmônico, mas impregnado de conflitos e contradições.

A escola faz parte desse universo e, assim, reflete essas disparidades. Ignorar esse fato é permitir que a instituição escolar deixe de ser um meio de instrumentalizar os sujeitos, para viver a transformação social.

Analisando o contexto latino americano, percebe-se que, nos últimos vinte anos, os países da América Latina e do Caribe, vêm passando por um processo de reformas educacionais, pautadas em diferentes concepções de currículo. Principalmente nos anos 80, vêm carregados de princípios do liberalismo, o que reforça uma política de responsabilidades individuais, sobretudo nas questões sociais.

Com os países em crise, ganham espaços os empréstimos realizados pelo Banco Mundial, trazendo em seu bojo as consequências sociais, econômicas e políticas, assim como, os ajustes das propostas educacionais dos governos latino americanos às engrenagens de funcionamento ditadas por um projeto hegemônico, discutido na Conferência de Washington, em 1989, que reforça a crise na América Latina.

No Brasil, a época era marcada pelo discurso de reorganização democrática, dado o período de ditadura militar enfrentado entre os anos de 65 a 82, marcado pelo atrofiamento da sociedade civil, enfraquecimento das classes trabalhadoras, impossibilidade de organização social ou de articulação enquanto classe.

Para a autora que discute as políticas educacionais, Francys Mary Guimarães Nogueira (2001), a década de 70 gestou uma crise econômica, financeira e produtiva que

atingiu os pontos nevrálgicos do capitalismo dos países centrais e acabou produzindo resultados danosos no plano econômico e social na maioria dos países periféricos. Particularmente no Brasil, esses resultados danosos também estiveram sempre associados a determinadas respostas de políticas econômicas implementadas domesticamente.

A sociedade civil estava totalmente reprimida, sem liberdade de expressão ou de execução de qualquer ato desvinculado da organização militar. Por longo período, há o atrofiamento de muitos direitos até então conquistados. Direitos civis foram esquecidos, pois a opressão física e psicológica é meio de coibir e manipular as ações dos indivíduos em favor daquilo que os governantes determinavam.

O gestor educacional entrou nesse processo como um grande aliado para que a educação trouxesse maior lucratividade para os grandes empresários já que se fazia necessária uma escolarização mais eficiente para a grande abrangência das fábricas que estavam, naquele momento, atingindo alto patamar de expansão, e precisavam de um trabalhador disciplinado.

Neste contexto, o gestor obrigatoriamente era autoritário, pois a disciplina imperava em todos os aspectos, desde a formação escolar à organização das funções dentro da escola. O gestor é visto, então, como um braço militar na escola, seguindo rigorosamente o modo de organização militar. Verifica-se essa organização no currículo escolar, com as disciplinas estabelecidas pela Lei 5692/71, que assegurava

as disciplinas de moral e cívica e estudos sociais, voltados para a obediência pacata da ordem social vigente.

Esse pensamento também é ratificado por Pablo Gentili, (1996), quando afirma que o neoliberalismo expressa a dupla dinâmica que caracteriza todo processo de construção de hegemonia. Por um lado, trata-se de uma alternativa de poder extremamente vigorosa constituída por uma série de estratégias políticas, econômicas e jurídicas orientadas para encontrar uma saída dominante para a crise capitalista que se inicia ao final dos anos 60 e que se manifesta claramente já nos anos 70. Por outro lado, ela expressa e sintetiza um ambicioso projeto de reforma ideológica da sociedade: a construção e a difusão de um novo senso comum que fornece coerência, sentido e uma pretensa legitimidade às propostas de reforma impulsionadas pelo bloco dominante.

Com a queda do regime militarista em 1982, as produções teóricas com enfoque progressista passam a ganhar espaço, o que proporciona uma euforia nacionalista, enfatizando um discurso democrático e a idéia da ordem e progresso.

A partir de 1983, o Brasil vivencia algumas transformações no mundo do trabalho, quanto a sua forma de inserção e estrutura produtiva, época de grande salto tecnológico. A automação e a robótica invadiram o setor fabril. Nesse momento, ocorre um processo de reorganização social, política e econômica.

Com o fim do regime de ditadura, também ocorrem as reorganizações partidárias, a ênfase na necessidade de repolitização das classes trabalhadoras e, assim, passa-se a

discutir um projeto social e político que abrange a formação democrática dos sujeitos. Com a aprovação da Constituição Federal Brasileira, em 1988, garante-se na forma de lei, a gestão democrática nas escolas públicas.

No contexto mundial, em março de 1990, reúnem-se na Conferência sobre Educação para Todos, em Jomtien, na Tailândia, representantes do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização das Nações Unidas (UNESCO), Banco Mundial (BM), co-patrocinados por 18 governos e organizações, para a discussão dos rumos da educação.

A partir das Diretrizes para a Declaração Mundial de Educação para todos, cada país é incentivado a elaborar o próprio Plano de Ação, abrangendo níveis locais e nacionais.

Na educação, há uma euforia na reestruturação curricular, motivo pelo qual ganham espaço as discussões dentro de concepções progressistas. No entanto, na década de 90, quando as negociações com os organismos internacionais, Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional, são efetivadas, os currículos sofrem uma adaptação às exigências formuladas na Declaração Mundial Todos pela Educação.

A partir de 1995 a organização da Gestão nos Sistemas passam a encaminhar-se de forma que atendam o Plano de Qualidade Educacional. Ainda no âmbito federal, o psicólogo César Coll faz a assessoria para a construção dos Parâmetros Curriculares Nacionais.

Nesse momento histórico, os interesses e as necessidades individuais ganham ênfase, ficando como papel da escola pública legitimar a realização de objetivos e satisfações individuais, buscando com a educação, um meio para adquirir uma melhor posição no mercado de trabalho.

O gestor escolar passa a ser visto como um líder dentro da escola, pelo qual passam todas as tomadas decisões quanto às ações, tendo ele que encaminhar um parecer final.

De acordo com o que prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96, no artigo 14, "[...] os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Portanto, entende-se que a gestão não pode ser feita por apenas uma pessoa, mas que o gestor é um mediador. É quem promove a articulação dos interesses da comunidade escolar com as políticas educacionais advindas de um sistema educacional mais amplo.

Em abril de 2000, a Cúpula Mundial de Educação, reúne-se em Dakar, Senegal, para avaliação do Plano de "Educação Para Todos: Atingindo nossos Compromissos Coletivos", reafirmando que todos teriam o compromisso com a Carta de Educação para Todos (Jomtien, 1990).

No Brasil, a discussão é encaminhada para a construção do Plano Nacional de Educação (PNE), sancionado em 9 de janeiro de 2001, pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, que estabelece diretrizes para melhoria da Educação Básica e, a partir desse plano, a União, os Estados e Municípios elaboram seus planejamentos no âmbito de suas ações regionais.

O PNE, tendo sua validação por dez anos, sofrerá uma reformulação em 2011 e, para tanto, assim como prevê a LDBEN 9394/96, quando assegura a participação das comunidades nesse movimento de reformas educacionais, estão sendo realizadas as conferências municipais, regionais e a conferência nacional, na qual os resultados das discussões realizadas, servirão de parâmetros para nortear as novas diretrizes da educação para os próximos dez anos.

Considerações finais

Reconhecendo a importância do entendimento das políticas que sustentam a educação no país, aponta-se para a necessidade de se perceber como os planos traçados por representantes dos profissionais da educação e das comunidades local e regional, estão sendo discutidos e avaliados.

Na perspectiva de análise, ao gestor educacional fica claro de que o seu trabalho como mediador das ações na escola, pauta-se nos dados reais de sua escola, sempre considerando as políticas voltadas para o contexto dos sistemas educacionais.

Portanto conclui-se com esse trabalho, que é imprescindível que o gestor escolar busque o conhecimento de sua realidade, posicione-se no sentido de que educação quer para a formação dos sujeitos que estão na escola e também, como articular as ações escolares com os Planos Estaduais, Municipais e Nacional para que a educação ocorra com qualidade e para todos.

DUARTE, N. A pesquisa e a formação de intelectuais críticos na Pós-Graduação. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 24, n. 1, jan/jul. 2006. (disponível em www.perspectiva.ufsc.br)

HIDALGO, A. M. e SILVA, I. L. F. **Educação e Estado:** as mudanças nos sistemas de ensino no Brasil e Paraná na década de 90. . Londrina: Ed. UEL, 2001. – 1ª parte, p.21-39.

GENTILI, P. **A Falsificação do Consenso:** Simulacro e imposição na reforma educacional do neoliberalismo. Petrópolis, Rj: Vozes, p. 13-39, 1988.

_____. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. **Escola S.A.** – quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Tomaz Tadeu da Silva e Pablo Gentili (organizadores). CNTE, Brasília, DF. 1996.

LDB 9394/96 **Lei de Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.**

VALENTE, I. **Plano Nacional de Educação.** (apresentação PNE). Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

Portal diaadiaeducacao@seed.pr.gov.br, acessado em 22/09/2009.

SAVIANI, D. **Educação:** Do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, Autores Associados, p. 5-44, 1986.

SILVA, T.T. da. **Documento de identidade;** uma introdução as teorias do currículo. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, p. 21-81, 2002.