



FACULDADE CALAFIORI

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO ESCOLAR**

**A postura ideal do Gestor Escolar frente à prática
pedagógica no século XXI**

DAIANA APARECIDA FERREIRA

Orientador: Prof. Fernando Dândaro

**São Sebastião do Paraíso – MG
2010**

A postura ideal do Diretor frente à prática pedagógica no século XXI

Daiana Aparecida Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Calafiori -
CALAFIORI como parte dos requisitos
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Fernando Dândaro

**São Sebastião do Paraíso – MG
2010**

A POSTURA IDEAL DO DIRETOR FRENTE À PRÁTICA PEDAGÓGICA NO SÉCULO XXI

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR:
ADMINISTRAÇÃO, SUPERVISÃO, ORIENTAÇÃO, INSPEÇÃO E
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

AVALIAÇÃO: () _____

Professor Orientador

Professor Avaliador da Banca

Professor Avaliador da Banca

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais que através de seus conselhos e preocupações, vejo que estavam me preparando para a vida, pois um dia eu teria que segui-la sozinha. Muito obrigada a vocês, porque hoje eu encontro na minha conquista, sincera e tranquila a presença de vocês.

Obrigada por estarem na minha vida...

Obrigada por me ajudarem quando eu mais preciso...

Obrigada por me mostrarem o caminho certo, quando na verdade ia pelo errado pensando que sabia tudo...

Obrigada por abrirem meus olhos e me ajudarem a ver que as oportunidades aparecem, mas temos que ser espertos para saber que nem sempre elas vão estar disponíveis o tempo todo...

Obrigada por enxugarem minhas lágrimas, quando eu na verdade não queria chorar, mas precisava desabafar...

Obrigada por me fazerem rir e me mostrarem que não devemos chorar por tão pouco, e que o passado é passado o importante é o presente e o futuro...

Obrigada por me acompanharem e estarem sempre ao meu lado, tanto nas vitórias quanto nas derrotas...

Obrigada por aliviarem as minhas dores e sofrimentos...

Tirando de mim um sorriso maroto que depois viram gargalhadas...

Obrigada por tudo... Obrigada por serem meus maravilhosos pais...

Obrigada por existirem em minha vida..."

A todos familiares, professores, amigas que junto a mim participaram dessa conquista e que hoje são essenciais na formação da minha história.

AGRADECIMENTOS

A princípio a DEUS, meu maior AMIGO por tudo que ELE tem me dado e me orientado para o caminho da verdade. Além de me iluminar, me dando vida, saúde e inteligência para conseguir estudar e conseguir levar meus conhecimentos até as pessoas que de mim necessitam. DEUS, minha luz interior e fonte de fé.

Ao meu orientador, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

A todos os que contribuíram com suas reflexões para o desenvolvimento deste trabalho.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 – A ESCOLA E A EDUCAÇÃO BRASILEIRA: história e evolução no século XXI	10
1.1 Noções Básicas.....	10
1.2 Evolução da Educação no Brasil.....	11
1.3 A escola como organização.....	22
1.4 A escola como transformadora da realidade social inserida.....	26
2 – AS FUNÇÕES E CARGOS DA ESCOLA.....	32
2.1 Cargos e funções.....	32
2.1.1 Administração escolar (diretor e vice).....	32
2.1.2 Supervisão escolar.....	35
2.1.3 Orientação pedagógica.....	37
2.1.4 Coordenação escolar.....	46
2.1.5 Inspeção escolar (em São Paulo).....	49
2.2 A gestão escolar como elemento estratégico na intervenção Pedagógica	49
3 – ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: posturas e métodos frente à atuação pedagógica	51
3.1 O significado da gestão escolar.....	51
3.2 Modelo ideal do gestor em se tratando de sua atuação pedagógica na escola.....	53
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APM – Associação de Pais e Mestres

CES – Centros de Ensino Supletivo

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

MOBRAL – Movimento Brasileiro de Alfabetização

SEA – Serviço de Educação dos Adultos

UNESCO - Organização para a Educação, Ciência e Cultura das Nações Unidas.

RESUMO

Os fatores de organização mais importantes que influem no ambiente da escola são sua cultura e sua estrutura. Mas, também, de nada adianta se nestes dois fatores não houver como base um diretor cuja gestão é democrática, conciliando autonomia, participação e autocontrole. Portanto, o gestor educacional deve ter sempre em mente que a escola é uma organização humana. Esta dimensão é muito importante para compreender a qualidade da educação e da aprendizagem proporcionadas pela escola. Na medida em que a autonomia e a participação implicam, essencialmente, mudanças na direção e a distribuição do poder entre os principais atores do sistema de ensino, estão destinadas a gerar conflito e competição. Assim, justifica-se tal tema, pelo fato da inquestionável importância do ensino numa sociedade tão diversificada e cheia de contrastes como a brasileira, que ao mesmo tempo alcança, transita, habita e supera a modernidade. Portanto, tem-se como objetivo geral no presente trabalho, o pensar a educação e seus profissionais, principalmente o diretor-gestor diante da escola do século XXI. Os recursos metodológicos a serem utilizados para a pesquisa serão por meio de um levantamento bibliográfico.

Palavras-chave: Autonomia. Gestão democrática. Gestor educacional. Escola do século XXI.

INTRODUÇÃO

A transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das idéias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir numa solução mais democrática, mas também porque responde às dificuldades crescentes enfrentadas pelos sistemas de ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle.

Entretanto, ao destacar que o diretor é o maior responsável pela gestão da escola, não se pode deixar de contemplar e dar o devido relevo à participação das demais pessoas que atuam no ambiente escolar. Por isto, não se deve descuidar da participação ativa dos diferentes atores. Isto se refere a professores, pais de alunos e à comunidade que rodeia a escola.

O desafio consiste em encontrar um equilíbrio entre estes vários extremos, para delimitar e distribuir cuidadosamente a autoridade e a responsabilidade em todo o sistema.

Portanto, tem-se como objetivo geral no presente trabalho, o pensar a educação e seus profissionais, principalmente o diretor-gestor diante da escola do século XXI. Como objetivos específicos:

- mostrar a origem e evolução da Educação e da escola;
- trazer à discussão algumas reflexões acerca das práticas dos principais profissionais no ambiente escolar;
- estudar como “ser” verdadeiramente um diretor gestor.

Justifica-se tal tema, pelo fato da inquestionável importância do ensino numa sociedade tão diversificada e cheia de contrastes como a brasileira, que ao mesmo tempo alcança, transita, habita e supera a modernidade.

E diante do tema proposto teremos os seguintes capítulos

- Capítulo 1 – tratará da evolução educacional no mundo e no Brasil;

- Capítulo 2 – retratará os cargos e funções de profissionais, como: supervisor escolar, orientador pedagógico, coordenador escolar, inspetor escolar, vice-diretor e diretor;

- Capítulo 3 – é a fundamentação do trabalho, onde serão mostradas as posturas e métodos frente à atuação pedagógica do diretor.

Os recursos metodológicos a serem utilizados para a pesquisa serão por meio de um levantamento bibliográfico, onde serão consultados livros, revistas e artigos que tratam do assunto; será feita uma pré-seleção de textos que poderão fundamentar as hipóteses de trabalho.

1 – A ESCOLA E A EDUCAÇÃO BRASILEIRA: História e evolução no século XXI

1.1. Noções Básicas

A história é resultado da preocupação que o homem tem de reconstruir o passado relatando os acontecimentos por meio da seleção dos fatos considerados relevantes e a partir de uma ordem cronológica. Pelo trabalho o homem insere-se no tempo, estabelece as relações sociais e, ao receber a herança cultural dos antepassados, realiza projetos de mudança. O presente humano não se esgota na ação que realiza, mas adquire sentido pelo passado e pelo futuro.

A história da educação vem de épocas bem remotas, como na cultura grega, a qual foi influenciada por Homero, que lançou os germes de todo o desenvolvimento posterior, segundo muitos estudiosos.

Segundo Brandão (1995, p. 20), “durante muitos séculos os pobres da Grécia aprenderam desde criança fora das escolas: nas oficinas e nos campos de lavoura e pastoreio” e ele ainda destaca que:

os meninos “ricos”, no começo, também aprenderam fora da escola, em acampamento ou ao redor de velhos mestres. Além das agências estatais de educação, como a Efebria de Esparta, que educava o jovem nobre-guerreiro, toda a educação fora do lar e da oficina é uma empresa particular, mesmo quando não é paga. Particular e restrita a muito pouca gente (p.21).

Após a democratização da cultura e da participação na vida pública houve a necessidade da democratização também do saber, o qual originou a escola aberta a qualquer menino livre da cidade-estado. Assim, a escola primária surge em Atenas por volta do ano de 600 a.C.

Muitos séculos se passaram e, no início do século XIX, durante o período napoleônico, o Estado passou a se interessar pelo ensino médio, por desconfiar da revivência dos antigos colégios jesuítas. Porém, a instrução primária, gratuita e popular, descuidada, aos poucos é retomada pelo clero (ROMANELLI, 2001).

As ideias socialistas provocaram grandes alterações nas concepções pedagógicas. Os pedagogos Pestalozzi, Froebel e Herbart apresentaram significativa contribuição à educação do século XIX.

É inegável a importância das contribuições teóricas acumuladas pelos anos e anos. Contudo elas se tornam ineficientes ou insuficientes se injetadas de fora para o interior das escolas, sem conexão com as necessidades objetivas demandadas pelos educadores e por suas práticas.

1.2 Evolução da Educação no Brasil

De acordo com Lopes (2006), o rei de Portugal, no ano de 1532, decidiu adotar o regime de capitanias hereditárias no Brasil. De 1534 a 1536 foram criadas catorze capitanias com o objetivo de tornar possível o povoamento, a defesa, bem como a propagação da fé católica. Entre as diretrizes básicas constantes no Regimento, isto é, na nova política ditada então por D. João III, é encontrada uma referente à conversão dos indígenas à fé católica pela catequese e pela instrução. Em cumprimento a isto, chegam em 1549 com Tomé de Souza, quatro padres e dois irmãos jesuítas, chefiados por Manoel da Nóbrega. Estes dedicaram-se à organização de um processo de aldeamento dos índios, que ficou conhecido como as "Missões". Esse processo foi de extrema importância no sentido de que deu início à colonização das extensas terras brasileiras que, naquela época, eram de posse de Portugal, mas se encontravam totalmente ameaçadas de serem invadidas por países estrangeiros.

A partir da Capitania de São Vicente, atual Estado de São Paulo, os padres Manoel da Nóbrega e Anchieta foram habitando o interior e criando as "Missões". Este movimento é historicamente denominado de "Entradas e Bandeiras". Muitos aldeamentos foram criados no interior do Brasil,

sustentando-se pela prática da pecuária e extração de minérios. Desta forma, os jesuítas contribuíram em muito para a educação — nos moldes católicos — de toda esta nova população (ROMANELLI, 2001).

Prado Jr. (1999, p. 16) aponta que:

A atuação dos jesuítas, num primeiro momento, garantiu a presença da Igreja no território Colonial, o que fortaleceu o poder da Igreja no Brasil Colônia sob vários aspectos, principalmente se levarmos em conta que, na época, mais do que a “polícia”, a Igreja passou a ser o instrumento hegemônico de controle social – mesmo que numa sociedade que ainda não apresentava muita complexidade. O cristão obedecia aos preceitos religiosos por temer a reprovação pública e a excomunhão. A Igreja organizava as festas populares, influía no comportamento coletivo e introduzia uma cultura inteiramente nova no Brasil Colônia, outrora pagão.

Já naquele tempo, havia uma didática seguida pelos jesuítas: o ensino era dividido em duas séries, a inferior, com duração de seis anos, dedicada ao estudo da Retórica, Humanidades e Gramática; e a superior, com duração de três anos, que ensinava Lógica, Moral, Física, Matemática e Metafísica. As aulas eram ministradas em grego, latim e português, sem maiores preocupações técnicas ou de formação profissional. E uma curiosidade: “os padres ministravam, em princípio, educação elementar para a população índia e branca em geral (salvo as mulheres)” (ROMANELLI, 2001, p. 25).

A Companhia de Jesus originou-se com base no “voto de pobreza”, daí que deveria ser sustentada pelo Estado. Como isso não aconteceu, a Companhia de Jesus, para não acabar, procurou trabalhar suas próprias fontes de recursos, tornando-se auto-sustentável através da administração de grandes propriedades, onde, ao lado da catequização e do ensino, utilizava-se da própria mão-de-obra indígena para a sua sustentação econômica. Não havia escravidão dos jesuítas para com os índios, eram através da educação e da catequese, onde aprendiam o valor do trabalho, acabavam por fazê-los colaborarem pacificamente.

Aqui está o suficiente para explicar as constantes desavenças entre as Missões e os colonos locais, pois estes almejavam implantar o trabalho escravo em nosso território, e enxergava na catequização dos índios pelos

jesuítas um obstáculo em todos os sentidos. Havia no Sul, as Missões que foram arrasadas pelos paulistas que, inclusive, aprisionavam os índios, seus habitantes, para o trabalho escravo.

De qualquer forma, os jesuítas foram os primeiros educadores atuantes no Brasil. Mas segundo Lopes (2000, p. 32), três críticas, entretanto, lhes são feitas:

1. metodologicamente falando, utilizavam, na educação, o velho sistema metodológico e cultural escolástico, que, na Europa, há muito já se encontrava em processo de superação - e ao qual faltava visão prática e aplicabilidade;
2. ao aglomerarem os índios em aldeamentos, facilitavam a sua captura e escravização pelos colonos;
3. e, enfim, a própria imposição feita pelos jesuítas de uma religião diferente da que o índio conhecia, de uma nova língua e novos hábitos, acabaram por destruir toda a cultura original dos nativos. Não houve a troca e o enriquecimento mútuo, o que, em termos educativos, seria o ideal.

Além do que a educação era voltada aos burgueses e pelos burgueses.

Na medida em que crescia a influência dos jesuítas na ordem social da colônia, bem como o seu poder econômico, os jesuítas foram ficando cada vez mais autônomos em relação ao Estado e à própria Igreja Católica.

Para Romanelli (2001, p. 36):

Símbolo de classe, esse tipo de educação livresca, acadêmica e aristocrática foi fator coadjuvante na construção das estruturas de poder na Colônia. Isso porque a classe dirigente, aos poucos, foi tomando consciência do poder dessa educação na formação de seus representantes políticos junto ao poder público. Os primeiros representantes da Colônia junto às Cortes foram os filhos dos senhores de engenho educados no sistema jesuítico. Casaram-se, assim, portanto, a grande propriedade, o mandonismo e a cultura transplantada expandida pela ação pedagógica dos jesuítas.

Esse complexo sobreviveu mesmo à expulsão dos jesuítas em 1759.

Inúmeras foram às dificuldades daí recorrentes para o sistema educacional. Da expulsão até as primeiras providências para a substituição dos educadores e do sistema jesuítico transcorreu um lapso de 13 (treze) anos. Com a expulsão, extinguiu-se toda uma estrutura administrativa de ensino. A

uniformidade da ação pedagógica, a perfeita transição de um nível escolar para outro, a graduação, foram substituídas pela diversificação das disciplinas isoladas. Leigos começaram a ser introduzidos no ensino e o Estado assumiu, pela primeira vez, os encargos da educação.

Mas, apesar disso, como destaca o autor abaixo a situação não mudou em suas bases.

Os jesuítas mantiveram, além de colégios para a formação de seus sacerdotes, seminários para a formação do clero secular. Era esse o clero que atuava, principalmente, nas fazendas de onde ele proviera, constituído, como era de filhos das famílias proprietárias (ROMANELLI, 2001, p. 36).

E, assim, os anos se passaram e veio o período pré-República.

Na área urbana havia poucas pessoas alfabetizadas. Os poucos que sabiam ler e escrever eram praticamente os referentes às categorias de vigários ou escrivães.

Em 1822 veio a independência e a recente Monarquia Brasileira teve como desafio a criação de uma nação culta, alfabetizada, conhecedora “das letras”. Portanto, com a primeira Constituição Brasileira de 1824 promoveu-se uma série de medidas visando ampliar a educação formal no Brasil, inclusive a obrigatoriedade de ensino a todos os cidadãos. Mas, como toda regra tem exceção, este processo não era democrático, foram excluídos da categoria de cidadãos, os negros e os índios, ou seja, a maior parte da população.

O Positivismo foi a base educacional da República, no qual o cultivo às ciências modernas iria nos levar ao Progresso. Este princípio, juntamente com a postura de fazer esquecer a memória da Monarquia e fortalecer a imagem da República, em conflito com o poder agrário local, assinalaram a história da educação na primeira República.

A educação popular encontrava-se difundida em nível mundial e seguia os moldes da escola graduada, baseada na classificação homogênea dos alunos, na existência de várias salas de aula e vários professores. Os republicanos não só viam na educação a esperança de fortalecer o novo regime, mas a regeneração da Nação. A escola primária tornou-se uma das principais mediadoras dos valores republicanos; por isso, os grupos escolares tornaram-se um símbolo.

“Os professores no final do século XVIII eram considerados a voz dos novos dispositivos de escolarização e, por isso, o Estado não hesitou em criar as condições para a sua profissionalização” (NÓVOA, 1995, p. 16).

Conforme afirma Piletti (1991, p. 61):

Ao longo do século XIX consolida-se uma imagem do professor, que cruza as referências ao magistério docente, ao apostolado e ao sacerdócio, com a humildade e a obediência devidas aos funcionários públicos, tudo isso envolto numa auréola algo mística de valorização das qualidades de relação e de compreensão da pessoa humana. Simultaneamente, a profissão docente impregna-se de uma espécie de entre-dois, que tem estigmatizado a história contemporânea dos professores: não devem saber de mais, nem de menos; não se devem misturar com o povo, nem com a burguesia; não devem ser pobres, nem ricos; não são bem funcionários públicos, nem profissionais liberais.

Novamente Piletti (1991), mostra que os professores se baseavam numa pedagogia autoritária, onde:

- o educador era o que educava; os educandos, os que eram educados;
- o educador era o que sabia; os educandos, os que não sabiam;
- o educador era o que pensava; os educandos, os pensados;
- o educador era o que dizia a palavra; os educandos, os que a escutavam docilmente;
- o educador era o que disciplinava; os educandos, os disciplinados;
- o educador era o que optava e prescrevia sua opção; os educandos os que seguiam a prescrição;
- o educador era o que atuava; os educandos, os que tinha a ilusão de que atuavam na atuação do educador;
- o educador escolhia o conteúdo programático; os educandos, jamais ouvidos nesta escolha, se acomodavam a ele;
- o educador identificava a autoridade do saber com sua autoridade funcional, que opunha antagonicamente à liberdade dos educandos; estes deviam adaptar-se às determinações daquele;
- o educador, finalmente, era o sujeito do processo; os educandos, meros objetos.

A pedagogia que o professor seguia refletia uma sociedade opressora, sendo dimensão da cultura do silêncio.

Se o educador era o que sabia, os educandos eram os que nada sabiam, cabia àquele dar, entregar, levar, transmitir o seu saber aos educandos. Saber que deixava de ser de experiência vivida para ser de experiência narrada ou transmitida.

Os professores se limitavam a ensinar a ler, a escrever, contar e passar um banho de cultura geral, enquanto os alunos recebiam tudo passivamente.

Conforme Wenzel (1994, p. 12):

A criança não passava de um homúnculo com todas as habilidades e competências de um adulto sendo, portanto, responsável pelo seu processo de aprendizagem. Para essas velhas teorias, o centro da aprendizagem era o professor, o rei-sol, onisciente, e os alunos, passivos e mudos, deveriam gravitar ao seu redor. A disciplina em sala de aula deveria ser mantida a qualquer preço e os castigos físicos, a palmatória, a genuflexão sobre o milho, bem como as humilhações psicológicas, as famosas orelhas de burro colocadas no aluno que ia mal, imitavam as relações autoritárias e anti-democráticas existentes entre o poder e os seus súditos, assim como entre pais e filhos. Este clima de terror era coroado com a famosa reprovação. O bom professor, pasmem, era aquele que reprovava muitos alunos e a escola, bem como o professor eram eximidos de qualquer responsabilidade pelo fracasso escolar.

Neste período houve a criação dos grupos escolares. Como aponta Antunha *apud* Cunha (1996, p.71),

A importância da criação e do funcionamento dos grupos escolares nas primeiras décadas de sua implantação não pode ser, de forma alguma, subestimada pelo historiador da educação.

Portanto, os grupos escolares cumpriram finalidades determinadas pela sociedade. Não é menos verdade que os projetos, os discursos, as teorias pedagógicas materializam-se atualmente no cotidiano da escola. E é nesse âmbito que a intercessão de subjetividades e práticas traz comportamentos, experiências, configura formas de agir, pensar e sentir e possibilita a identidade e a diferenciação da escola no conjunto das instituições sociais.

Apesar de problemas e concessões, os grupos escolares trouxeram em seu contexto político e social a missão de formar o cidadão republicano. Eram

constituídos de teorias pedagógicas, representações e práticas simbólicas, que contribuíram para a produção de uma nova ordem escolar e de uma identidade própria configurando novas formas de pensar, sentir e agir, possibilitando a identidade/diferença do grupo escolar no conjunto das instituições sociais.

A Constituição de 1891 delegava às províncias e aos municípios a responsabilidade pelo ensino básico e delegava à União a responsabilidade pelo ensino secundário e superior, e mais uma vez, privilegiava as elites, como confirma Haddad e Di Pierro (2000, p. 108):

Foi nesta época que a nova Constituição republicana estabeleceu, também, a exclusão dos adultos analfabetos da participação pelo voto, isto em um momento em que a maioria da população adulta era iletrada.

Este período foi marcado por uma considerável inquietação proveniente da insatisfação com a qualidade do ensino médio. Desta insatisfação resultaram algumas reformas educacionais, dentre elas, a criação de escolas noturnas destinadas a adultos e com duração de um ano, Decreto 1.6782/A, de 13 de janeiro de 1925.

A Constituição de 1934 instituiu o Plano Nacional de Educação e, a partir deste, as respectivas competências da União, Estados e Municípios. O Plano contemplava em suas normas o ensino primário integral e presencial, bem como o estendia aos adultos.

De acordo com Haddad e Di Pierro (2000, p. 110):

Vinculou constitucionalmente uma receita para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; reafirmou o direito de todos e o dever do Estado para com a educação; estabeleceu uma série de medidas que vieram confirmar este movimento de entregar e cobrar do setor público a responsabilidade pela manutenção e pelo desenvolvimento da educação.

Até os anos 40, a educação de adultos era compreendida como uma extensão da escola formal para todos, sobretudo para os habitantes da zona rural, isto é, uma democratização da escola formal.

Em 1942, o Fundo Nacional do Ensino Primário propunha a ampliação do ensino primário e incluiu o Ensino Supletivo para os adultos. Naquele momento, a UNESCO denunciou as imensas desigualdades existentes entre

os países e alertou para o papel que a educação deveria desempenhar, em especial a Educação de Jovens e Adultos.

Em 1946, surgiu o MOBRAL como um serviço especial do Departamento Nacional de Educação do Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Tais campanhas, realizadas por iniciativa oficial entre 1946 e 1958, eram chamadas de cruzadas e objetivavam, sobretudo, a erradicação do analfabetismo, entendido como uma chaga, uma doença como a malária. Por isso se falava em zonas negras de analfabetismo. Essas iniciativas aconteceram porque a Educação de Adolescentes e Adultos era uma das condições para que o Brasil se tornasse uma Nação desenvolvida, mas o fracasso ficou evidenciado com o índice de 46,7% de pessoas analfabetas no ano de 1960.

Em 1958, o 2º Congresso Nacional de Educação de Adultos, no Rio de Janeiro, contou com a participação marcante de Paulo Freire. O Congresso abriu as portas para um programa permanente de enfrentamento do problema da alfabetização que desembocou no Plano Nacional de Alfabetização de Adultos, dirigido por Paulo Freire e extinto pelo governo vigente em 1964, depois de um ano de funcionamento.

A ênfase nas atividades educacionais realizadas entre 1959 e 1964 se deve ao fato de a educação de adultos ser entendida a partir de uma perspectiva das causas do analfabetismo articulada com as propostas ideológicas defendidas pelos grupos populares. A educação de adultos visava, além do processo ensino-aprendizagem, à prática educativa do refletir social.

Os anos se passaram, e na Constituição (art. 168, 1967), manteve-se “a *educação como direito de todos*” e, pela primeira vez, estende a obrigatoriedade da escola até aos quatorze anos. Esta extensão incluía a categoria dos adolescentes na escolaridade apropriada, propiciando, assim, a emergência de uma outra faixa etária, a partir dos 15 anos, sob o conceito de jovem, sendo este conceito uma referência para o ensino supletivo.

“Esta mesma Constituição que retira o vínculo constitucional de recursos para a educação, obriga as empresas a manter ensino primário para os empregados e os filhos destes, de acordo com o art. 170” (CAIXIAS *et.al.* 2003, p. 21).

No mesmo ano, o governo assumiu o controle das atividades de programas de alfabetização de adultos assistencialistas e conservadores e lançou o MOBRAL - Movimento Brasileiro de Alfabetização, criado pela Lei 5.379, de 15 de dezembro do respectivo ano.

Em 11 de setembro de 1971, foi assinada a Lei n. 5.692, chamada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) da educação brasileira, com um capítulo que regularizava o Ensino Supletivo e recomendava aos Estados atender jovens e adultos que não haviam estudado ou não haviam concluído a escolarização na idade apropriada e proporcionar aperfeiçoamento ou atualização aos que tivessem seguido o ensino regular no todo ou em parte.

Para Soares *apud* Haddad (1991, p.189), “durante o período de 1964 e 1985, o Estado procurava introduzir a utilização de tecnologias como meio de solucionar problemas da Educação”.

De acordo com Haddad e Di Pierro (2000, p. 110):

Os anos imediatamente posteriores à retomada do governo nacional pelos civis em 1985 representaram um período de democratização das relações sociais e das instituições políticas brasileiras ao qual correspondeu um alargamento do campo dos direitos sociais.

Esse processo resultou na Constituição Federal do Brasil de 1988, a qual atribui ao Estado a obrigação pela Educação Fundamental pública e gratuita de jovens e adultos. Assim descreve a Constituição Federal (Art. 208, 1988):

O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de :

I – ensino fundamental obrigatório e gratuito, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiverem acesso na idade própria (depois será dada nova redação pela emenda).

Outra grande conquista foi à criação dos Centros de Ensino Supletivo (CES), destinados a oferecer estudos na faixa de escolaridade posterior às séries iniciais. Além do que incorporou como princípio que toda e qualquer

educação visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Conforme atesta o presente artigo:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, Art. 205).

E mais, a Constituição de 1988 definiu o ensino obrigatório de crianças de 7 (sete) aos 14 (quatorze) anos e indicou o direito à Educação Infantil de 0 (zero) a 6 (seis) anos. E em seu artigo 208, inciso III, assegura o atendimento educacional especializado aos deficientes, preferencialmente na rede regular de ensino e garante os direitos das pessoas portadoras de deficiência, estabelecendo que todos são iguais perante a lei e que a lei punirá qualquer discriminação.

De acordo com Haddad (2000, p. 120):

Além dessa garantia constitucional, as disposições transitórias da Carta Magna estabeleceram um prazo de dez anos durante os quais os governos e a sociedade civil deveriam concentrar esforços para a erradicação do analfabetismo e a universalização do Ensino Fundamental, objetivos aos quais deveriam ser dedicados 50% dos recursos vinculados à educação dos três níveis de governo.

Em 1989, a fim de preparar o Ano Internacional da Alfabetização (1990), foi criada no Brasil a Comissão Nacional de Alfabetização, coordenada inicialmente por Paulo Freire e, depois, por José Eustáquio Romão.

Em 1990, Ano Internacional da Alfabetização, o governo Fernando Collor de Mello extinguiu a Fundação Educar. “A extinção da Educar surpreendeu os órgãos públicos, as entidades civis e outras instituições conveniadas” (HADDAD, 2000, p. 121).

O Governo Federal ausentou-se do cenário educacional, transferindo a responsabilidade pública dos programas de alfabetização e pós-alfabetização de jovens e adultos da União para Municípios (1ª a 4ª série do Ensino

Fundamental) e Estados (2º segmento do Ensino Fundamental e o Ensino Médio).

Com a posse do governo Fernando Henrique, 1995, iniciou-se uma reforma político-institucional da educação pública, que culminou, em 1996, com a aprovação da nova LDBEN (Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional), nº 9.394. No que diz respeito à Educação de Jovens e Adultos, rebaixou para 15 (quinze) anos a idade mínima para prestar exame para o Ensino Médio.

A Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 1996 confirmou os preceitos constitucionais e redefiniu a educação dos alunos portadores de necessidades especiais de aprendizagem como educação a ser dada e recebida nas escolas do ensino regular. Outra mudança foi a criação de um Plano Nacional de Educação decenal.

Portanto, a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevêm que o Executivo federal elabore e submeta ao Congresso planos plurianuais de educação.

Hoje, em pleno século XXI, é evidente que algo mudou em relação à Educação.

O professor já não é tão metódico, tão dono da verdade, um mero transmissor de conhecimentos. O professor já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa.

Segundo Freitas *apud* Bordini (2005, p.16), “o educador não é mais aquele que vende seu tempo para a escola, mas sim um detentor de competências que agregam valor para o alcance dos objetivos institucionais”.

Os professores que realmente inovam não se prendem nem se apegam a um método determinado, mas, sobre a prática vão aplicando diversas estratégias metodológicas. “Para eles, o importante é que o método e o conteúdo tenham sentido, sejam atrativos, fomentem a interatividade dos alunos e os ajudem a desenvolver o pensamento” (CARBONELL, 2002, p.73).

Tanto que a Educação inovou neste novo século que, com o advento da internet, a evolução tecnológica, em 2001 também deu mais ênfase a Educação à distância. Neste mesmo ano o Ministério da Educação, através da Portaria n. 2.253, regulamentou a oferta de disciplinas à distância para atender 20% da carga horária dos custos presenciais.

Esta evolução é tão rápida que, um ano depois, em 2002, o MEC criou a Comissão Assessora de especialistas em Educação à distância.

Apesar de todas essas propostas e segundo Freire *apud* Rocha (2002, p.10), “a UNESCO nos mostra, através de dados, que o número de analfabetos no mundo tem aumentado e o Brasil engrossa cada vez mais essas estatísticas”.

Em 16 de maio de 2005, houve a implantação da Lei nº 11.114 de 2005 que alterou o artigo 6º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, objetivando tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade. Abaixo este artigo já retratado:

Art. 6º É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos seis anos de idade, no ensino fundamental.

Em 6 de fevereiro de 2006 com a aprovação da Lei nº 11.274 de 2006, o Ensino Fundamental passou a ter nove anos com matrícula obrigatória a partir dos seis anos de idade.

Art. 32. O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão.

Art. 87. É instituída a Década da Educação, a iniciar-se um ano a partir da publicação desta Lei.

§ 2º O poder público deverá recensear os educandos no ensino fundamental, com especial atenção para o grupo de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade e de 15 (quinze) a 16 (dezesesseis) anos de idade. (LEI nº 9.394, 1996)

Foi definido um período de quatro anos, ou seja, até 2010, para os estados e municípios se adequarem à nova lei, porém, em muitas localidades a implantação já foi feita.

1.3 A escola como organização

O mundo onde as crianças vivem se constitui em um conjunto de fenômenos naturais e sociais indissociáveis diante do qual elas mostram curiosas e investigativas. Desde muito pequenas, pela interação com o meio

natural e social no qual vivem, as crianças aprendem sobre o mundo, fazendo perguntas e procurando respostas às suas indagações e questões.

Segundo Cunha (1996, p. 2):

como integrantes de grupos socioculturais singulares, vivenciam experiências e interagem num contexto de conceitos, valores, idéias, objetos e representações sobre os mais diversos temas a que têm acesso na vida cotidiana, construindo um conjunto de conhecimentos sobre o mundo que as cerca.

Assim, a criança acha-se bem ajustada ao lar e está apta para experimentar e conviver com as outras crianças de sua idade, adapta-se com relativa facilidade, mesmo se não teve ainda qualquer experiência prévia da vida escolar, podendo querer que a mãe, ou alguém de sua confiança a acompanhe no primeiro dia de aula até a porta da escola, ou até a sala de aula.

Portanto nesta fase as crianças apresentam os seguintes aspectos, segundo Serrano (2002, p. 32):

- As meninas são mais calmas e tolerantes, já os meninos são, na maioria, mais agitados e queixam-se se não tiverem bastante atividades ao ar livre;
- ao chegarem à escola já são capazes de cuidar de seus materiais escolares e pessoais com o auxílio da professora, e aquelas que não conseguirem devem ser trabalhadas de forma diferente, e assim, se tornar mais independente e responsável com o que é seu;
- mudam facilmente de atividades dirigidas e estas têm de durar, no máximo, vinte minutos;
- exigem uma certa atenção imediata e, por isso, a professora circula pela sala, pronta para orientar, ouvir ou acudir em uma emergência de maneira tranquila que transmite confiança e segurança para o aluno. O material e toda atividade devem ser bem explicados, para que será utilizado, de que maneira e os cuidados a serem tomados.
- são muito egocêntricas, o trabalho de cooperação e socialização é durante toda a aula, tanto nas atividades fora de sala como nas atividades dentro de sala, a professora deve falar muito sobre os bons modos, desde os hábitos até os conceitos básicos.

Toda criança gosta e quer afeto, amor, carinho e, principalmente, atenção. Desta forma, “o professor deve procurar conhecer melhor as suas crianças, suas características, seu estágio de evolução, suas condições capacidades, e sua vida familiar para ter sucesso de inter-relação com o aluno e obter objetivos propostos”. (BEE, 1991, p.28).

Há de se falar que a função da escola não é ser um substituto para uma mãe ausente, mas suplementar e ampliar o papel que, nos primeiros anos da criança, só a mãe desempenha. A escola deve ser considerada uma ampliação da família “para cima”, em vez de uma extensão “para baixo”. A escola é uma fase de preparação da criança como um todo: o potencial afetivo, social, cognitivo, emocional e motor da criança será estimulado. Através disso o professor deve prepará-la para a realização de outras atividades cada vez mais complexas, inclusive para aquelas nas quais irá aprender a ler, escrever, contar.

Só a luz do papel da mãe e das necessidades da criança é que se pode conseguir uma compreensão real da maneira como a escola pode dar continuidade ao trabalho da mãe, continuidade esta no sentido de atenção e afeto. Já a mãe está preparada para orientação biológica em relação à criança. A professora tem de estar consciente e preparada para compreender que está na presença de um ser complexo, de crescimento e adaptações infantis, a qual necessita de condições especiais de meio ambiente.

Portanto, o exame das crianças o seu cuidado habilita-o a reconhecer a natureza dinâmica do crescimento emocional formal e, conseqüentemente, a ampliar seu conhecimento e estar capacitada para aceitar a natureza dinâmica dos processos de crescimento e a complexidade do assunto através de leitura, troca de idéias com profissionais da educação, com psicólogos, cursos e palestras.

De certa maneira e em certos momentos, a criança atinge maturidade em alguns aspectos e, noutros momentos, porém, a mesma criança é também imatura e infantil.

Cabe ao professor a tarefa de individualizar as situações de aprendizagens oferecidas às crianças, considerando suas capacidades afirmativas, emocionais, sociais e cognitivas assim como os conhecimentos que possuem dos mais diferentes assuntos e suas origens sócio-culturais diversas. Isso significa que o professor deve planejar e oferecer uma gama variada de experiências que responda, simultaneamente, as demandas do grupo e as individualidades de cada criança.

Assim, a professora tem de se manter em observação constante para com as crianças, ou seja, ter “olho clínico” e estar sempre em contato com as

mães observando a sua conduta e diagnosticando o ambiente em que seus alunos vivem.

Diante da gama de funções e importância que a escola detém, uma que merece destaque neste trabalho particularmente é o fato de que a escola proporciona um ambiente diferente do que a criança possui em casa e ainda cria situações de socialização com outras pessoas que não mais somente os pais.

O desenvolvimento das crianças é constituído pela sua vivência na escola e fora dela, através de suas ações e interações.

Para que o conhecimento seja construído, são necessárias algumas condições, segundo Cunha (1996, p.23):

- Integração dos conteúdos, tornando a aprendizagem mais inovada e dinâmica através de variadas atividades: brincadeiras dirigidas e jogos;
- Retornar ao conteúdo em momentos diferentes, através de formas variadas, promovendo a ampliação progressiva dos conceitos;
- Estabelecer uma relação ativa da criança com o conteúdo a ser aprendido;
- Que a nova informação seja possível de ser compreendida pela criança, sendo necessária uma ligação entre aquilo que já sabe com aquilo que vai aprender;
- Os conteúdos têm de ser interligados com o concreto e serem organizados e integrados os tipos de conhecimento que ele já possui;
- Somente as situações que problematizam o conhecimento levam a aprendizagem.

A partir daí, é possível considerar a aprendizagem como um processo múltiplo, onde as crianças utilizam diversas estratégias para aprender de acordo com o período de desenvolvimento.

“A criança constrói o seu saber através da observação e informações diversas, lança hipóteses sobre os fatos e são essas hipóteses que deverão ser transformadas em conhecimento formal através da ação pedagógica” (CUNHA, 1996, p.24)

Segundo Drouet (1995, p.9), existem pelo menos sete fatores fundamentais para que a aprendizagem se efetive, seja qual for a teoria de aprendizagem considerada. Os sete fatores são a saúde física e mental, motivação, prévio domínio, maturação, inteligência, concentração ou atenção e memória.

A criança deve apresentar bom estado físico geral para que seja capaz de aprender. Alguns problemas na área física poderão prejudicar a aprendizagem como: febre, dores de cabeça, deficiência de visão, de audição, disritmias e as chamadas ausências.

A motivação é um fator que faz a criança querer aprender levando-a ter sucesso na aquisição do conhecimento. As motivações que levam a criança a aprender são de níveis de desenvolvimento humano biológico, psicológico e social.

Sintetizando, aprendemos à medida que enfrentamos problemas e modificamos nossos esquemas interpretativos por meio de esforços intelectuais. “Em outras palavras, aprendemos à medida que os desafios colocados obrigam a pensar, a reorganizar o conhecimento que temos, a buscar mais informação, a refletir para buscar respostas” (WEISZ, 2000, p.17).

Nesse contexto, o professor tem como desafio maior saber o que seus alunos pensam e sabem para poder ajustar as propostas, as atividades, ou seja, lançar problemas adequados às suas necessidades de aprendizagem em cada momento da escolaridade.

1.4 A escola como transformadora da realidade social inserida

O educador competente é um educador comprometido com a construção de uma sociedade justa, democrática, no qual saber e poder tenham equivalência enquanto elementos de interferência no real e organização de relações de solidariedade, e não de dominação, entre os homens. A ideia de poder, entretanto, é frequentemente associada apenas à de dominação, porque é assim que ele tem sido exercido, particularmente na sociedade brasileira de hoje.

Todos esses valores e princípios já estão inscritos em nossas leis há bastante tempo. Mas como fazer com que elas saiam do papel e se tornem realidade para todos?

A resposta está, em grande parte, naquilo que o educador faz todo dia em sala de aula.

Uma das mais importantes heranças que se pode deixar para os filhos é o estudo, ninguém discorda disso. Até na mais humilde e popular das linguagens já se ouviu falar que uma pessoa “estudada” é muito diferente daquela que não frequentou a escola, ou que teve uma educação ruim.

O que o educador ensina e aprende nas salas de aula é a chave para fazer as melhores escolhas, seja a dos governantes, seja a do programa na TV, o remédio na farmácia, a comida mais saudável, tudo, enfim.

E aprender a escolher começa desde cedo. Por essa razão, vale a pena enfatizar: lugar de criança é na escola.

Na escola se aprende a entender melhor o mundo que nos rodeia, o que nos torna mais conscientes, mais livres, portanto. Quem não teve uma boa escola, pelo menos nos oito anos obrigatórios, encontra mais dificuldades e menos chances de ter um futuro melhor.

De acordo com Brandão (2004, p.18):

Pautada nos princípios gerais da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, a Educação Brasileira tem por objetivo o pleno desenvolvimento do educando, sua qualificação para o trabalho e seu preparo para o exercício da cidadania. Proporcionar o acesso à Educação escolar se constitui em dever da família e do Estado.

Depois da miséria, a ignorância é o maior inimigo do bem comum. Onde ela existir não haverá democracia.

Talvez a educação seja um dos caminhos mais seguros para uma transformação efetiva: um caminho para o bem comum, para uma sociedade mais justa e uma vida mais digna. Por isso a importância da escola para a democracia.

Viver dignamente num país que se quer democrático, como o Brasil desde as duas últimas décadas, exige um pouco de todos, nas batalhas travadas no dia-a-dia, nas ruas, nos bares, nas empresas, nas diversas instituições sociais e, principalmente, na escola.

Por essa razão, a cidadania democrática depende de todos nós dos professores e de outras pessoas ligadas à educação escolar.

As condições dignas de vida de um povo não são resultado exclusivo da escolarização, mas dependem muito dela. Isso porque o convívio democrático precisa ser construído, ensinado e vivenciado desde cedo.

Escola, portanto, é uma das portas de entrada da cidadania e, sem dúvida, um dos fundamentos da democracia. Sem uma boa escola, não há justiça social, bem-estar, alegria de viver.

Mas, quando se fala de educação, não se refere a uma escola qualquer, mas sim a uma escola comprometida ao mesmo tempo com o conhecimento e com o ensino de alguns valores básicos, ligados ao convívio democrático, ao amadurecimento da cidadania.

Entretanto, o educador competente terá de ser exigente. O educador exigente não se contentará com pouco, não procurará o fácil; sua formação deverá ser a formação de um intelectual atuante no processo de transformação de um sistema autoritário e repressivo; o rigor será uma exigência para sua prática.

É preciso pensar no que será possível fazer no espaço da escola para superar os problemas. O desafio está na necessidade de se superarem os problemas e se encontrarem/criarem recursos para a transformação. Isso se concretiza na elaboração de projetos de ação.

Ao organizar um projeto, planeja-se o trabalho que se tem intenção de realizar, lança-se para diante, olha-se para frente. Projetar é relacionar-se com o futuro, é começar a fazê-lo. E só há um momento de fazer o futuro, no presente.

Para se elaborar um projeto é necessário, então, considerar criticamente os limites e as possibilidades do contexto de trabalho, definindo os princípios norteadores da ação, determinando o que se quer conseguir, estabelecendo caminhos e etapas para o trabalho e avaliando continuamente o processo e os resultados.

Assim, Mello (2003), deixa alguns exemplos de como trabalhar o aluno para ser um cidadão em sala de aula:

A) Primeiro o educador deve lembrar ao educando que ele tem direitos fundamentais:

- Como cidadãos, os alunos, bem como os familiares deles, possuem direitos básicos, algumas vezes “esquecidos” no cotidiano. É importante que eles conheçam esses direitos;

- No caso das crianças, em especial, é direito delas a proteção contra toda e qualquer forma de maus-tratos ou outras violências. Se o educador tiver

notícia de que um aluno está vivendo alguma situação que envolva risco à sua integridade física ou psíquica, deve procurar as autoridades locais e denunciar o caso.

B) O educador deve trazer notícias importantes do país para serem discutidas com a classe:

- Muitas das notícias veiculadas nos jornais ou na TV podem ser excelentes temas para debate com a classe, mesmo que seja de alunos mais novos;

- A reflexão e a discussão sobre a situação social, política ou econômica do país fazem parte do exercício democrático;

- Não é necessário que o educador apresente um ponto de vista fechado sobre o que estiver em discussão. Ao contrário, apenas informe os alunos e questione o que eles pensam sobre o assunto, como por exemplo, como tal político mencionado em determinada reportagem deveria ter agido na circunstância ali tratada;

- Colhidas essas informações problematize as opiniões deles, sempre tendo em mente as idéias de justiça social, democracia e cidadania.

C) O educador deve estimular a participação coletiva dos alunos na sala de aula:

- Há numerosas situações de sala de aula que exigem a tomada de decisões conjuntas entre professor e alunos. É o caso das regras de convívio no dia-a-dia;

- Nessas ocasiões, o educador deve procurar envolver todos os alunos na discussão sobre o que se deve e o que não se pode fazer. É sempre mais produtivo contar com a colaboração deles do que impor uma lista de “deveres”;

- Quando surgirem conflitos entre os alunos, o que é normal, o educador deve usar novamente o recurso da discussão do problema com a sala e investigar, junto com eles, quais as melhores alternativas para uma boa solução. Em suma, o educador deve estimular ao máximo a participação ativa dos alunos no que se refere às decisões coletivas. É o início de uma vida cidadã.

D) O educador deve valorizar junto aos alunos a participação ativa na sociedade:

- Sem participação ativa dos cidadãos, a democracia política e social não se sustenta. É preciso, portanto, conscientizar os alunos da importância da participação social;

- Um bom começo é propor à turma um jogo chamado a “contabilidade da cidadania escolar”. O educador deve partir da seguinte pergunta: “Se você fosse diretor por um dia, o que você faria para mudar sua escola?”. Eles devem apresentar cinco sugestões. Peça que eles registrem suas sugestões de acordo com uma ordem de prioridade, ou seja, uma ordem decrescente das prioridades;

- Obtida essas “sugestões”, o professor deve pedir que anotem, também, o que eles, como alunos, acham que deveriam fazer pra que tais sugestões fossem concretizadas;

- Ao final, o professor deve propor que os alunos comparem o que eles gostariam que o diretor fizesse por eles com aquilo que eles podem fazer pela escola, dia a dia. O resultado desse balanço é a contabilidade da cidadania escolar.

De um modo geral é papel do educador, independente do nível que atue, conscientizar os seus educandos vistas às necessidades sociais e as temática que tomam conta do debate sócio-cultural na sociedade onde estão inseridos.

O papel do educador não pode restringir-se apenas à mera transmissão de conteúdos acadêmicos e curriculares. Esse profissional precisa, constantemente, envolver-se com os temas multidisciplinares que são amplamente difundidos nos instrumentos normativos legais da educação para que os alunos tornem-se, desse modo, cidadãos aptos a ler e interpretar a sociedade com suas dificuldades e problemas, a fim de que possam se tornar capazes de atuarem como cidadãos ativos no processo político-social nos quais estão envolvidos. Portanto, entende-se que o professor também tem o dever de trabalhar o lado cívico juntamente com o humanístico, a fim de proporcionar uma visão geral e ao mesmo tempo específica da realidade inserida de modo a proporcionar a este indivíduo em formação condições e competências para transformar, ou seja, melhorar sua realidade.

Segundo Carbonell (2002, p.110):

Todo professor deve ver a escola não somente como o lugar onde ele ensina, mas onde ele possa inovar, criar condições para provocar uma reação fluida e significativa com o conhecimento mediante o máximo desenvolvimento das potencialidades dos alunos.

Uma educação em valores se ocupará em promover entre os alunos a vivência da cidadania, sustentadas pelo conhecimento de alguns importantes fundamentos, expostos a seguir:

- Existem regras e leis que definem direitos e deveres na sociedade. É importante conhecer seu caráter histórico e sua relação com situações presentes.
- As regras existentes na escola viabilizam a convivência em seu interior e com comunidade, e precisam ser claras e conhecidas por todos.
- A elaboração das regras deve ser vivenciada coletivamente, na busca de alternativas para problemas enfrentados no cotidiano escolar.
- A participação na elaboração e discussão das regras é parte de uma vivência mais ampla de todos no contexto escolar e na comunidade (RIOS, 1995, p.46).

Construir uma Educação capaz de ligar os conhecimentos às práticas sociais, tornar esses conhecimentos artefatos para a construção da cidadania, orientada para a autonomia e a democracia, são aprendizados necessários aos educadores da atualidade, e esses educadores só conseguiram fazer com que seus alunos aprendam, se eles próprios persistirem em aprender sempre mais.

2 – AS FUNÇÕES E CARGOS DA ESCOLA

2.1 Cargos e funções

De acordo com Dias (1998, p.258), a estrutura administrativa, ou organização formal, é constituída de elementos sujeitos à influência da administração e intencionalmente dispostos de forma a conduzir à consecução dos objetivos da escola, como diretor e seus auxiliares. Já a parte técnica da escola é composta pelo supervisor, orientador educacional, coordenador escolar.

2.1.1 Administração escolar (diretor e vice)

A) O diretor

Baseando-se em Dias (2004, p.262-263), tem-se que o diretor de escola exerce uma função bastante complexa e diversa, em que se podem distinguir pelo menos três papéis dentro da instituição:

- o de autoridade escolar

O diretor é responsável por tudo o que se passa na escola. Em ocasiões especiais e festivas é o representante da própria escola; como por exemplo, quando comparece a uma solenidade a que é convidado por sua qualidade de diretor, quando preside a uma reunião na própria escola, quando confere certificados e diplomas, quando se dirige a outras entidades para tratar de assuntos de interesse da escola. Portanto, nessas ocasiões, ele não está agindo simplesmente como administrador, mas como uma autoridade escolar, alguém que personifica a instituição a que está interagida.

- o de educador

A função de administrador escolar não é um processo desligado da atividade educacional, pelo contrário, acha-se inteiramente envolvido nela, de

tal forma que o diretor precisa estar sempre em atenção às consequências educativas de suas decisões e atos. Assim, ao desempenhar sua função, ou decidir alguma coisa, o diretor é, antes de tudo, um educador, preocupado com o bem-estar dos alunos e não apenas um administrador em busca de eficiência.

A função educativa do diretor constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, “observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente” (LÜCK, 1998, p. 32).

Assim, para que haja mudança na Escola, uma mudança verdadeira é preciso reinventar o ambiente e o trabalho escolar, colocando de lado, para sempre, a estagnação, o comodismo e o conservadorismo tão marcantes. Entretanto, há tanto nas escolas públicas como nas privadas apenas o falar, a teoria, a prática fica somente em artigos de revistas educativas, livros pedagógicos, enfim, num emaranhado de periódicos voltados para a tão sonhada “transformação escolar”.

- o de administrador

Segundo Valerien (2001, p.79), “o diretor de escola vem assumindo, pouco a pouco, importância cada vez maior na administração”.

Progressivamente, ele foi levado a desempenhar, num certo sentido, todas as funções. Esta nova realidade implica que sejam redefinidas suas atribuições, a fim de que sejam evitados choques de competência. Por um lado, o poder do diretor de escola é proporcional ao do supervisor; por outro, ao dos professores.

A escola tem inúmeros objetivos a atingir e compete ao diretor assumir a liderança para assegurar a consecução desses objetivos. O planejamento, a organização de trabalho, a avaliação de resultados, a coordenação dos esforços fazem parte da rotina diária de trabalho; enquanto este profissional se envolve com estas atividades, está desempenhando sua função de administrador.

As tarefas de autoridade, educador e administrador são exercidas hoje em dia de modo a deixar ao diretor liberdade de ação que lhe permita adaptar-

se às circunstâncias. Cada vez mais são numerosos os incentivos dados ao diretor para que ele mesmo e sua escola sejam os atores privilegiados no processo de mudança, na inovação educativa e no desenvolvimento comunitário. Mas, seja qual for sua função, será sempre, e em primeiro lugar, sobre os textos legais que deverá apoiar-se.

B) O vice-diretor

Para Corrêa (2009), o papel do vice-diretor, é mais do que, meramente, substituir o diretor nas suas ausências.

Corrêa (2009), destaca algumas funções desse profissional na escola:

- está sempre presente nas responsabilidades inerentes ao papel de coordenação pedagógica geral, como projetos, ações e atividades de natureza administrativa e pedagógica, de forma que, se relacione com todos os segmentos da unidade escolar
- possui por excelência, uma atividade de liderança da comunidade escolar, que não se confunde com o papel do diretor, mas complementa, auxilia, dá subsídios, para o bom desempenho da equipe gestora;
- tem uma função de orientação para a equipe de coordenadores pedagógicos, dos diferentes turnos de funcionamento da unidade escolar; da equipe de professores que atuam nas etapas de ensino que a escola atende;
- substitui o diretor nos casos de afastamento, impedimento ou de vacância do cargo;
- assume a coordenação pedagógica geral, efetivando a articulação, integração e desenvolvimento dos níveis de ensino ministrados na unidade escolar;
- apóia, acompanha e orienta o grupo de coordenadores da escola, no atendimento a todos os projetos pedagógicos;
- estabelece escalas de execução do trabalho de limpeza, segurança e merenda escolar, acompanhando, monitorando, avaliando e garantindo a qualidade dos serviços prestados em prol do bom desenvolvimento das atividades pedagógicas e gerenciais da escola;
- cumpre a legislação vigente e as orientações advindas da mantenedora, assim como todas as atribuições inerentes à sua função.

Para ser designado Vice-Diretor de Escola, o docente deverá estar vinculado à rede de ensino que pretende atuar e preencher alguns requisitos mínimos que variam de rede para rede. Entre esses pré-requisitos podemos destacar os seguintes: a) ter Licenciatura plena em Pedagogia ou pós-graduação na área de Educação; b) possuir efetivo exercício no magistério, de acordo com as orientações da rede pretendida; c) pertencer, de preferência, à unidade escolar à qual deseja atuar.

2.1.2 Supervisão escolar

A prática do Supervisor se dá numa sociedade de classes, que apresenta sérias contradições, tanto no próprio sistema educacional como na forma de se encarar a educação.

Mas, o que significa supervisão? O que significa a profissão de supervisor?

Supervisão educacional situa, mais amplamente, no que diz respeito às questões e serviços da educação, a ação supervisora. O educacional, portanto, extrapola as atividades da escola para alcançar, em nível macro, os aspectos estruturais, sistêmicos, da educação (FERREIRA, 2002, p.76).

Entende-se a supervisão como a “ação de velar sobre alguma coisa ou sobre alguém a fim de assegurar a regularidade de seu funcionamento ou de seu comportamento” (FOULQUIÉ *apud* FERREIRA, 2000, p.14).

“O supervisor educacional é o intelectual orgânico que ajuda o grupo na tomada de consciência do que está se vivendo, para além das estratégias de intransparências que estão a nos alienar” (VASCONCELLOS, 2001, p.71).

Lopes (2006), também nos traz sua definição: “o Supervisor Educacional é o profissional responsável pela coordenação e apoio às atividades do corpo docente, com objetivo de promover melhor desempenho do trabalho didático-pedagógico”.

Como nos aponta Rangel (1997, p.148), “supervisão encaminha o sentido de ‘visão sobre’, necessária à percepção ampla dos aspectos e dos componentes das atividades supervisionadas”.

Tratando-se das atividades relacionadas a Educação, a 'visão sobre' alcança os fatores inerentes às relações entre alunos, professores, métodos, contexto, conteúdos.

Desta forma, pode-se concluir que o supervisor é o profissional que fazendo uso da observação, poderá encontrar, no diálogo com os professores, formas próprias de intervir na qualidade do trabalho que os regentes realizam na sala de aula com seus alunos.

A importância da supervisão está no seu papel desempenhado, como sendo o supervisor um profissional político, pedagógico e de liderança no espaço escolar.

O supervisor tem a importante função de articular, juntamente com o diretor, a construção, o desenvolvimento e a avaliação da proposta pedagógica ou do projeto pedagógico da escola. Sendo um profissional da educação voltado para as necessidades educacionais e sociais dos alunos, cabe-lhe analisar com o grupo de professores formas de organização do trabalho pedagógico que garantam a aprendizagem de todos, indiscriminadamente.

É desejável avaliar os alunos em todos os momentos do trabalho pedagógico, utilizando-se de procedimentos variados, para que se identifique o que já foi aprendido e o que falta ser aprendido, de modo que se re-planeje o trabalho e todos possam aprender o que for considerado fundamental.

A eficiência da ação do supervisor escolar está diretamente ligado à sua habilidade em promover mudanças de comportamento.

Em suma, a profissão de supervisão escolar é de extrema importância, pois acolhe e orienta, favorecendo o aprendizado através da compreensão dos aspectos latentes e manifestos presentes, inclusive na situação de supervisão. No entanto, o supervisor pode, em certos momentos, representar o modelo idealizado com o qual o aluno rivaliza ou do qual tem muito medo.

O trabalho do supervisor, centrado na ação do professor, não pode ser confundido com assessoria ou consultoria, por ser um trabalho que requer envolvimento e comprometimento.

Cada escola tem sua forma própria de encaminhar o trabalho do supervisor, considerando suas necessidades, seus desejos e os projetos de desenvolvimento como unidade do sistema de ensino.

As escolas são unidades que têm, como matrizes, hábitos arraigados de uma história contada como bem-sucedida. Essa história pode encobrir a realidade cotidiana e impedir seu repensar como instituição social destinada ao atendimento de todas as classes sociais.

Pode-se afirmar que há espaço para a ação supervisora e este espaço pode ser ocupado por aqueles supervisores que desejam problematizar, responder e duvidar, refletir/reagir e agir a respeito de seu próprio trabalho, cujo objeto é a produção do professor e do aluno no ato de ensinar e aprender.

Portanto, o objetivo específico da supervisão escolar em nível de escola é o processo de ensino-aprendizagem. A abrangência desse processo inclui: currículo (o próximo assunto a ser verificado), programas, planejamento, avaliação, métodos de ensino e recuperação, sobre os quais se observam os procedimentos de coordenação, com finalidade integradora, e orientação, nucleada no estudo, nas trocas, no significa do práxis.

Contudo, realizando todo o processo ao nível de ensino-aprendizagem, o supervisor pode e deve ser um dos agentes da mudança educacional do país.

2.1.3 Orientação Pedagógica

A Orientação não se confunde com a Educação. A Orientação é um aspecto do processo educacional e mantém com este uma identidade de fins. Desta forma, para a conceituação dos objetivos da Orientação Educacional, é necessário compreender os objetivos educacionais desse sistema, sua estrutura e organização.

Para Strang *apud* McFadin (1990, p.8): “o fim da orientação educacional é auxiliar cada indivíduo a desenvolver o melhor dentro de si, como indivíduo e como membro de grupos”.

Cornell *apud* McFadin (1990, p.8) revela que, “a orientação educacional deve preocupar-se com o ajustamento do indivíduo à escola, ao emprego, à sociedade e a si mesmo”.

Já Traxler *apud* McFadin, (1998, p.8), ensina que:

A orientação educacional ajuda cada indivíduo a compreender suas capacidades e seus interesses, a desenvolvê-los o melhor possível, a relacioná-los com os objetivos da vida e, finalmente,

a capacitá-lo para auto-orientação completa, como cidadão de uma democracia.

Um extremado comentário é o feito por McFadin (1990, p.9), que faz a seguinte afirmação:

Não se deve pensar na orientação educacional como grupo de serviços especiais que funcionam separadamente e além do trabalho regular na escola. O programa total da escola deve ser organizado e administrado de tal maneira, que considere, primordialmente, as necessidades e o progresso individual do aluno.

Novamente McFadin (1990, p. 9), nos traz sua definição:

A orientação educacional é a parte do programa escolar que mais se interessa em auxiliar o aluno na elaboração de seus planos para o futuro, de acordo com suas contingências, interesses, capacidades e aptidões, oportunidades e responsabilidades para com a sociedade.

Com base em Pimentel (2001, p. 17), a orientação educacional, no seu conceito amplo dentro do sistema:

Se propõe a levar o adolescente a opções conscientes, baseadas no conhecimento racional dos fatos e situações, bem como na avaliação objetiva de seu próprio potencial, num processo de conscientização versus manipulação social, caminhando gradativamente para a maturidade individual e social.

Dentro desse contexto, têm-se os objetivos do orientador educacional:

- Integrar e ajustar o adolescente nos grupos de que participa: equipe de estudos, de projeto, de recreação, de ação comunitária. Participar na personalidade do educando, em todos os aspectos:

- 1º saúde;
- 2º capacidade de enfrentar a realidade;
- 3º capacidade de resolver os problemas com a inteligência;
- 4º senso de segurança;
- 5º confiança em si;
- 6º sentimento de lei e de ordem;
- 7º espírito de cooperação;
- 8º compreensão do ambiente — tanto físico como social;

9º escola de um objetivo na vida e adoção de filosofia construtiva;
 10º capacidade de auto-expressão e de expressão criadora.
 (McFADIN, 1990, p.13)

- Assumir os papéis individualmente satisfatórios e socialmente desejáveis;

- Participar gradativamente nas responsabilidades comuns através de descobertas das necessidades da classe, da série, da escola e da comunidade; através das descobertas das próprias possibilidades e das possibilidades de seus companheiros da conscientização da eficiência da ação conjunta planejada e executada;

- Treinar progressivamente o uso da liberdade na formação de padrões internos de conduta, expressos através da autodisciplina;

- Aplicar os conhecimentos básicos e conceitos formados na atuação social e as possibilidades de opções livres e gradativas.

Em suma, o orientador não tem currículo a seguir. Seu compromisso é com a formação permanente no que diz respeito a valores, atitudes, emoções e sentimentos, sempre discutindo, analisando e criticando.

A orientação não está preocupada se o aluno está com distúrbio de aprendizagem, ou seja, este profissional não trata desses alunos na escola. O papel do orientador é de conscientização, de clarificação, de fazer os alunos pensarem sobre as questões de seu cotidiano, de reforçar a questão de “ser” do aluno. Logicamente dentro de um contexto preparado, disciplinado, formulado.

O orientador deve ser preparado para também ser um parceiro da escola ao ajudar a pensar as questões sobre a formação do sujeito. Portanto, ser um parceiro do professor.

O Orientador Educacional dirige-se ao professor, no sentido de auxiliá-lo na ação integrada, possibilitando-lhe melhor conhecimento de cada aluno, da atuação social característica de cada um dentro dos grupos a que pertence e das diferenças individuais existentes entre os alunos (PIMENTEL, 2001, p.18).

Consequentemente, recebe do professor informações e observações ricas para elaborar os perfis psicológicos das crianças a fim de planejar

atuações adequadas, individualmente ou em grupo. Portanto, entre orientador e professor deve-se ter uma troca de informações baseadas na união, respeito e cumplicidade para que possam realizar um agradável e enriquecedor trabalho em relação à Escola tornando possível o estabelecimento dos vínculos afetivos necessários ao processo ensino-aprendizagem, as construções coletivas e a orientação para o trabalho. Além do que, o orientador deve discutir os problemas didáticos e disciplinares com os professores e os pais do aluno, aplicar e interpretar testes padronizados, promover eventos que estimulam o relacionamento interpessoal, e aconselhar o encaminhamento a psicólogos e psiquiatras dos casos de desvios mais complexos.

O orientador educacional é um dos profissionais da equipe de gestão. Ele trabalha diretamente com os alunos ajudando-os em seu desenvolvimento pessoal, orientando referente à disciplina do estudante no âmbito da escola, além de colaborar na organização escolar como um consultor da Direção e interlocutor entre os pais e o estabelecimento educacional, segundo Pimentel:

O orientador educacional tem uma ação direta com alunos, satisfazendo as necessidades de individualização da ação educativa. Procura conhecer cada aluno como um indivíduo concreto, uma personalidade única em desenvolvimento, dotado de determinado potencial, que se expressa de certa forma e que desempenha nos grupos sociais vários papéis, fruto das relações estabelecidas. (PIMENTEL, 2001, p. 19).

O orientador educacional procura acompanhar o dia a dia dos alunos, identificando as suas dificuldades individuais e coletivas, planejando ações para solucioná-las, ou através de orientações com Encontros Sistemáticos que têm como finalidade desenvolver bons hábitos de estudos, ou encaminhando os atendimentos necessários de forma diferenciada aluno e a escola; e com a comunidade, o que faz com que suas ações, segundo Pimentel (2001) se estendam fora da escola ao planejar atividades e programas junto à outras instituições da comunidade onde sua escola está inserida.

Cabe também ao orientador ouvir e dialogar com a família no que diz respeito ao desenvolvimento integral do aluno visando uma melhor compreensão das mudanças ocorridas na adolescência e juventude.

O orientador em cada etapa e com diversas pessoas envolvidas no processo educacional possui papéis diferentes e diversificados, abaixo, de

acordo com Cândido (2006), seguem algumas das possíveis etapas do trabalho desse profissional.

A) Educação Infantil e 1º Ciclo do Ensino Fundamental

Junto aos professores:

- orientação em observação e registro do comportamento do aluno;
- orientação e pesquisa sobre as causas do desajustamento e aproveitamento deficiente do aluno;
- assessorar os professores no planejamento de experiências diversificadas que permitam ao aluno;
- descobrir através da auto-avaliação e da execução de atividades, suas dificuldades e facilidades;
- descobrir o seu modo e ritmo de trabalho;
- descobrir sua forma de relacionar-se com os colegas e profissionais da escola;
- fazer escolhas;
- treinar a auto-avaliação;
- recursos teóricos para interpretar os dados obtidos nas observações; desenvolvimento de acordo com a faixa etária;
- pesquisa sobre as causas de desajustamento e aproveitamento deficiente do aluno.

Oferecer subsídios aos professores quanto a:

- coleta e registro de dados de alunos através de observações, questionários, entrevistas, reuniões de alunos, reuniões com pais.
- desenvolver um trabalho de prevenção:
- estudo sobre o rendimento dos alunos e tarefas educativas conjuntas que levem ao alcance dos objetivos comuns;
- sugerir Direção da realização de estudos por profissionais especializados a pais, alunos e professores;
- avaliação dos resultados do processo ensino-aprendizagem, adequando-os aos objetivos educacionais, assessorando e decidindo junto com

o professor e Conselho de Classe os casos de aprovação e reprovação do aluno.

Junto às famílias dos alunos:

- entrevista com os pais para troca de dados e informações acerca do aluno;
- propiciar aos pais o conhecimento de características do processo de desenvolvimento; psicológico da criança, bem como de suas necessidades e condicionamentos sociais;
- refletir com os pais o desempenho dos seus filhos na escola e fornecer as observações sobre a integração social do aluno na escola, verificando variáveis externas que estejam interferindo no comportamento do aluno, para estudar diretrizes comuns a serem adotadas;
- a orientação familiar se fará através de reuniões individuais com os pais, em pequenos grupos e nas reuniões bimestrais programadas constantes do Calendário Escolar.

Junto aos alunos:

- atendimentos individuais, sempre que for necessário para análise e reflexão dos problemas encontrados em situações de classe, recreios, desempenho escolar, pontualidade, cuidado com material de uso comum, relacionamento com os colegas de classes e outros alunos do colégio, respeito aos professores e funcionários;
- atendimentos grupais sempre que for necessário para reflexão de problemas citados acima ocorridas em situações de grupo.
- esclarecer quanto a regras e sanes no que diz respeito ao cumprimento das normas do colégio.

B) 2º Ciclo do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Objetivos específicos relacionados aos professores:

- assessorar o professor no acompanhamento e compreensão de sua turma;

- Integrar-se às diversas disciplinas visando o desenvolvimento de um trabalho comum e a formulação das habilidades didático-pedagógicas a serem desenvolvidas com os alunos;

- garantir a continuidade do trabalho;

- avaliar e encaminhar as relações entre os alunos e a escola;

- assessorar o professor na classificação de problemas relacionados com os alunos, colegas etc.;

- desenvolver uma ação integrada com a coordenação pedagógica e os professores visando à melhoria do rendimento escolar, por meio da aquisição de bons hábitos de estudo.

Atividades junto aos professores:

- divulgação do perfil das classes;

- organização de arquivos e fichas cumulativas;

- proposição de estratégias comuns entre os professores, coordenação e orientação;

- análise junto à coordenação dos planejamentos das diversas disciplinas;

- realização de atendimentos individuais e/ou grupo nas reuniões de curso para receber ou fornecer informações necessárias dos alunos;

- realização de atendimentos individuais na orientação escolar para fornecer ou receber informações necessárias dos alunos;

- análise e avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos dos alunos, das classes junto à coordenação para posteriores encaminhamentos;

- participação nas reuniões de curso;

- participação nas reuniões da equipe técnica;

- participação na preparação e realização dos Conselhos de classe;

- participação nos eventos da escola;

- organização e participação junto à coordenação das atividades extra-curriculares.

Objetivos específicos relacionados aos alunos:

- orientação vocacional;

- instrumentalizar o aluno para a organização eficiente do trabalho escolar, tornando a aprendizagem mais eficaz;
- identificar e assistir alunos que apresentam dificuldades de ajustamento à escola, problemas de rendimento escolar e/ou outras - dificuldades escolares;
- acompanhar a vida escolar do aluno;
- assistir o aluno na análise de seu desempenho escolar e no desenvolvimento de atitudes responsáveis em relação ao estudo;
- promover atividades que levem o aluno a analisar, discutir, vivenciar e desenvolver atitudes fundamentados na filosofia cristã de valores;
- promover atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade e a cultura em que vive o aluno;
- despertar no aluno o respeito pelas diferenças individuais, o sentimento de responsabilidade e confiança nos meios pacíficos para o encaminhamento e solução dos problemas humanos;
- promover atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos valores, das implicações e das responsabilidades em relação à dimensão afetiva e sexual do indivíduo de acordo com a filosofia da escola e os valores da família;
- identificar na escola, eventos esportivos, culturais e de lazer que possam ser utilizados pelos alunos;
- desenvolver atitudes de valorização do trabalho como meio de realização pessoal e fator de desenvolvimento social;
- Levar o aluno a identificar suas potencialidades, características básicas de personalidade e limitações preparando-o para futuras escolhas;
- Preparar o aluno para a escolha de representantes de classe e/ou comissões;
- Preparar e acompanhar os representantes de classe para o exercício de suas funções;
- Promover atividades que desenvolvam aspectos relativos às dificuldades ou necessidades inerentes à faixa etária;

- Desenvolver o relacionamento interpessoal e hábitos de trabalho em grupo.

Atividades junto aos alunos:

- Realização de sessões de orientação com cada série, previamente agendadas em calendário, onde o orientador escolar estará propondo que vão ao encontro dos objetivos propostos e às necessidades e interesses da faixa etária a ser trabalhada;
- Realização de reuniões com representantes de classe e/ou comissões;
- Participação dos eventos da escola (atividades extra-classe, jogos, festa junina, encontros, viagens etc.);
- Realização de atendimentos individuais e/ou pequenos grupos.

Objetivos específicos relacionados aos pais:

- Oferecer às famílias subsídios que as orientem e as façam compreender os princípios subjacentes à tarefa de educar os filhos, para maior autorrealização dos mesmos;
- Garantir o nível de informações a respeito da vida escolar dos alunos; Interpretar e encaminhar dúvidas, questionamentos.

Atividades relacionadas aos pais:

- Entrevistas solicitadas pelas famílias;
- Entrevistas solicitadas pela escola;
- Palestras (junto à coordenação e Associação de Pais e Mestres – APM, quando for o caso);
- Reuniões.

Com tudo que foi dito acima, o papel do orientador é colaborar, unificar. A palavra colaboração indica tudo teoricamente; na prática não é tão fácil, se o orientador não possui o tato especial que requer seu cargo.

Pode-se afirmar que, a orientação educacional foi instituída como um instrumento de sedimentação da pedagogia liberal tradicional, com a função de proceder ao ajustamento do aluno à sociedade dada, jamais questionada.

Na sua evolução a orientação educacional consagrou os princípios da escola nova de desenvolvimento integral e harmonioso da personalidade, partindo de uma concepção idealista de ser humano.

Atualmente, a grande importância da orientação educacional está voltada, levando em conta as finalidades político-pedagógicas da escola pública em termos de emancipação das camadas populares, redirecionando seus procedimentos.

2.1.4 Coordenação escolar

A escola, como instituição de ensino, enfrenta muitas mudanças e desafios para preparar as crianças e jovens.

Desta forma, a instituição deve construir o alicerce capaz de permitir um grande salto adiante na qualidade do que é ensinado na sala de aula, pois somente assim algum dia a mesma será culturalmente mais sábia, pedagogicamente mais atraente, institucionalmente mais democrática e socialmente mais igualitária.

Por tudo isso, a presença de um coordenador pedagógico consciente de sua função e papel, da importância de sua formação continuada e da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores e direção é de fundamental importância para a instituição.

A função de coordenação pedagógica é o suporte que gerencia, coordena e supervisiona todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso."

Para Clementi *apud* Almeida (2003, p. 58), o coordenador deve "acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição."

Lima (2008), partindo da certeza dessa legislação, identifica-se as seguintes funções:

- *Formadora* - o coordenador precisa programar as ações que viabilizem a formação do grupo para qualificação continuada de professores. Consequentemente, conduzindo mudanças dentro da sala de aula e na dinâmica da escola, produzindo impacto bastante produtivo e atingindo as

necessidades presentes. Assim, muitos formadores encontram na reflexão da ação, momentos de extrema riqueza para a formação. Isso ocorre à medida que professores e coordenadores agem de comum acordo, além de observarem, discutirem e planejarem, a fim de vencerem as dificuldades, expectativas e requerendo momentos individuais e coletivos entre os membros do grupo para atingirem os objetivos desejados intra muro escolar.

- *Articuladora* - as relações interpessoais é de responsabilidade da prática do coordenador que precisa fazer interagir escola e família, de modo a ouvir, olhar e falar a todos que buscam a sua atenção.

Almeida (2003, p. 12), destaca que, na formação docente, "é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades". Assim, à medida que a relação entre professor e coordenador se estreita e ambos evoluem em sentido prático e teórico, a confiança, o respeito entre a equipe só tem a crescer.

Na parceria escola/família, o coordenador escolar tem papel primordial no sentido de estreitar esses laços e mantê-los em proveito da formação efetiva dos educandos à medida que cada instância assuma seu papel social diante desse ato essencial e insuperável.

A interação entre família e escola não deve ser reduzida apenas a reuniões formais e contatos rápidos, mas ocorrer regularmente em momentos de maior intercâmbio nos quais a família pode efetivamente participar do cotidiano da escola, por isso é importante que o coordenador se abra para ouvir os pais, sem críticas ou idéias preconceituosas.

- *Transformadora* - É preciso, ainda, que esse profissional ofereça oportunidade e incentivo para que todos falem. Quando os pais se mostrarem hostis ou apáticos, o coordenador deve procurar não exigir demais deles e não atribuir a eles a culpa das dificuldades da criança.

Para melhorar a situação, o coordenador poderá fazer uma reunião flexível e abrir-se para novas propostas dos participantes, procurando motivá-los a participar ativamente.

A escola pode, ainda, possibilitar aos pais por meio do coordenador uma atuação sobre os temas propostos, por meio da observação de suas necessidades ou preocupações.

Segundo Althuon *apud* Degani (2005, p. 83), existem algumas propostas para o desenvolvimento de uma reunião com os pais e coordenador:

- dramatizar comportamentos inadequados das crianças;
- levantar e discutir situações que afligem os pais;
- trabalhar com pequeno texto, para que os pais opinem sobre o assunto;
- permitir que os pais falem de suas vivências com seus filhos e troquem experiências;
- listar comportamentos adequados e inadequados dados pelo coordenador: cada pai caracteriza seu filho;
- descrever situações de dificuldade e pedir aos pais sugestões de como reagiriam com uma criança assim;
- ler um livro de histórias infantis e discutir com os pais o significado ou a mensagem do texto e, em seguida transpor para as vivências das crianças;
- trabalhar com desenhos: desenhar seu filho, falar sobre ele (desenhar sua família, o futuro do seu filho, falar sobre seus desejos etc.);
- convidar um especialista para falar sobre um assunto que seja de interesse dos pais.

Quanto mais a família e a escola estiverem afinadas a respeito do que deve ser o processo educativo, mais os alunos tendem a ganhar em aprendizagem, pois se cria uma complementaridade entre o que ocorre em casa e na sala de aula. Cabe à escola junto ao coordenador criar tais condições: se esperar uma ação espontânea das famílias nessa direção, é provável que não ocorra.

Como ressalta Alves *apud* Reis (2008, p.43):

é papel do coordenador favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos.

Em suma, o coordenador pedagógico é peça fundamental na instituição escolar, pois busca reunir os envolvidos no processo ensino-aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável.

2.1.5 Inspeção escolar

A inspeção escolar é hoje uma terminologia usada apenas em alguns Estados brasileiros. Em São Paulo, por exemplo, a terminologia é supervisão de ensino que na verdade corresponde a uma função semelhante a do inspetor escolar em Minas Gerais. Portanto, o profissional existe nestes dois Estados, mas com terminologia diferenciada.

Como já se viu no decorrer do trabalho, no Estado de Minas Gerais existe tanto a função de inspetor escolar quanto a de supervisor escolar, o qual já foi comentado.

Segundo as Diretrizes da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (1998), o inspetor escolar deve responder pelo trabalho pedagógico da escola, atuando diretamente com os supervisores pedagógicos e, em casos especiais, com os professores e alunos. O apoio pedagógico é importantíssimo, pois como cada inspetor trabalha em várias escolas, como está constantemente fazendo a ponte entre as escolas e os órgãos mantenedores da educação, podem promover com facilidade um intercâmbio de conhecimentos e de experiências entre as unidades de ensino e seus profissionais. Além destas particularidades, atento às particularidades pedagógicas das comunidades escolares onde atua, o inspetor poderá ainda ser peça chave nas questões pertinentes ao rendimento escolar, reações entre professores e alunos, evasão, repetência, qualidade do ensino ministrado nas escolas, podendo colaborar sistematicamente com a efetivação de projetos e cursos de capacitação para os professores, para os alunos, jornadas científicas, culturais, esportivas, seminários e simpósios.

2.2. A gestão escolar como elemento estratégico na intervenção pedagógica

O papel da gestão é trazer para a instituição escolar um ensino de qualidade para todos, propostas pedagógicas eficazes que criam modos de intervir considerando a diversidade dos níveis de aprendizagem dos alunos, metodologias ativas, cooperativas e demonstrativas, que observam, analisam e interpretam as respostas dos alunos, enfim, um ensino especializado e

comprometido com todos aqueles que participam do processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar há de trazer para o cotidiano da escola um processo educativo de socialização, rico em valores, no qual há um grande patamar sociocultural riquíssimo em nuances, que há uma diversidade de gêneros, raças e matrizes simbólicas, tudo isto resultando numa aprendizagem de qualidade.

Os profissionais que trabalham na escola junto ao gestor educacional devem entender que as crianças têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros; assim, a Escola deve oferecer uma educação que favoreça o seu potencial individual.

Esses profissionais devem organizar uma equipe de trabalho que possa refletir, interagir e se relacionar para, permanentemente, trocar impressões, dúvidas e conquistas, bem como avaliar as dificuldades e o crescimento seus e de seus alunos. Tudo realizado com reuniões, apontamentos semanais.

Portanto, se quisermos que o sistema educacional funcione satisfatoriamente com a devida qualidade em contínuo crescimento, como afirma Hochleitner *apud* Serrano (2002), o fator principal são os professores, orientadores, supervisores, coordenadores trabalharem com o gestor educacional e participarem ativamente na formulação de conteúdos, na escolha de métodos e meios de ensino, assim como no funcionamento de cada escola. Sem dúvida, trata-se da tarefa profissional mais delicada, importante e difícil quando bem realizada.

3 – ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: posturas e métodos frente à atuação pedagógica

Ao iniciar o estudo deste último capítulo, destaca-se abaixo uma epígrafe maravilhosa de Paulo Freire que enfatiza o tema em estudo:

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente”.

3.1 O significado da gestão escolar

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político pedagógico, compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação, compartilhamento e auto-controle.

De acordo com Lück (2008, p. 13):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Compete, pois, ao gestor escolar, estabelecer o direcionamento e a mobilização cultural capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem o que todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado; isto, no entanto, vem ocorrendo na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e interrelacionados.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a matemática e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentais e resolver conflitos.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que a formação de gestores passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

Para Ferrão (2001, p. 16):

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral a característica dos cursos superiores na área social.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas em diferentes áreas do saber e fazer profissional. Essa diversidade de habilidades e competências exigidas desse profissional direcionam a área de gestão escolar para um intenso processo de formação continuada que seja pautada por ações ligadas à formação em serviço e ainda relacionadas á multiplicidades de temas que envolvem a atuação profissional.

Portanto, a gestão é uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora de caráter abrangente e que visa à orientação para a promoção de mudanças e desenvolvimento de processos educacionais capazes de tornarem-se cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos alunos.

3.2 – Modelo ideal do gestor em se tratando de sua atuação pedagógica na escola

A gestão tradicional tem como base o costume. Assim, de acordo com Ricci (2008):

As relações pessoais, as trocas de favores e o jeitinho suplantam regras e normas gerais. Neste modelo de gestão, a relação entre chefe e chefiado é marcada pelo afeto, pela proximidade. Os pedidos pessoais (poder sair mais cedo da escola, conseguir um horário privilegiado ou uma licença especial) são sempre atendidos de uma maneira particular, em detrimento de qualquer acordo geral ou coletivo. O chefe tradicional é sempre muito intuitivo e, em última instância, posiciona-se como juiz, como intérprete do costume. Assim, embora as relações no interior da escola sejam afetivas e pessoais, criando um clima de escuta e diálogo, este modelo de gestão é totalmente centralizado na figura do diretor e no seu poder de decisão. Por este motivo, o núcleo de gestão escolar, de tipo tradicional, não possui qualquer plano geral de trabalho, governando por intuição, em função dos pedidos pessoais e da leitura política do chefe, e suas iniciativas são, normalmente, assistencialistas e pragmáticas.

Entretanto, na gestão democrática tudo é realizado em conjunto, ou seja, pessoas se ouvindo, falando, discutindo prazerosamente em busca de algo melhor gerando uma enorme gratificação para todos, para uma Educação verdadeira.

Esse processo democrático deve ter a participação das famílias, o que é extremamente benéfico para a escola devido à aproximação dessas duas instituições tão importantes para a formação do educando, a família e a escola.

Dessa forma, favorecem-se as aprendizagens mútuas, nas quais cada indivíduo pode trazer uma experiência, um saber, uma maneira de fazer diferente e enriquecedora.

O modo como essa gestão democrática acontecerá deve ser especificado nos instrumentos normativos legais da escola tais como no projeto político pedagógico ou na proposta pedagógica da escola além de estarem claros no regimento escolar da unidade de ensino.

Em todos os casos faz-se necessários que sejam estabelecidos os limites da atuação e as formas de participação dessa ação democrática.

Eis o que Silva (1994, p.11) mostra: “o envolvimento de pais e mães na educação escolar dos filhos é um direito, tanto como uma responsabilidade e um valor”.

A partir da junção comunidade / escola e comunidade / família, a escola pode mobilizar ideias e recursos para conseguir uma formação básica e profissional sólida e adaptada às necessidades específicas e mutáveis; orientar os alunos na transição da escola para a vida ativa; buscar fórmulas imaginativas e inovadoras para a criação de emprego mediante o desenvolvimento do auto-emprego, da iniciativa social e do cooperativismo; iniciar campanhas de alfabetização e gerar ofertas de formação contínua com o objetivo de capacitar as pessoas na aprendizagem e gestão do conhecimento nos âmbitos científico, cultural e tecnológico.

Entretanto, o diretor deve ser democrático com metas que resultam numa aprendizagem coletiva: a família e escola com a ajuda da enriquecedora interação de outros profissionais de diferentes níveis ajudam a apresentar maneiras construtivas de trabalhar conjuntamente.

O contato entre as escolas e as famílias transcende o nível de exigência administrativa para converter-se em um instrumento que melhore e facilite a tarefa educativa dos pais e dos professores.

É importante observar que em qualquer projeto, desde o mais simples até o mais trabalhado, os pais podem e devem estar presentes aprendendo e passando o que sabem para as crianças. Esta é a verdadeira aprendizagem coletiva. É exatamente esse o propósito de uma gestão democrática: todos unidos em prol de melhorias significativas na educação.

A concretização de determinados projetos educacionais que envolvem a comunidade passa pela compreensão de que as práticas pedagógicas são sociais e políticas e de que se trata de educar para a democracia.

Numa mesma ação da educação, educadores e educandos estabelecem uma determinada relação com o trabalho que fazem, ensinar e aprender; e a natureza dessa relação pode conter, em maior ou menor medida, os princípios democráticos.

A relação educativa é uma relação política, por isso a questão da democracia se apresenta para a escola assim como se apresenta para a sociedade. Essa relação se define na vivência da escolaridade em sua forma

mais ampla, desde a estrutura escolar, em como a escola se insere e se relaciona com a comunidade, nas relações entre os trabalhadores da escola, na distribuição de responsabilidades e poder decisório, nas relações entre professor e aluno, no reconhecimento dos alunos como cidadãos, na relação com o conhecimento.

Por tudo isso, a gestão escolar deve ter caráter democrático, por entender que esta é uma forma de articular uma educação que visa uma formação para cidadania, sendo um conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem a racionalização do uso de recursos materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. A qual permita a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, para planejar, organizar, discutir, pensar, sugerir, dirigir e avaliar sobre as decisões que permeiam a instituição escolar garantindo o acesso ao conhecimento e a permanência do aluno na escola.

Neste aspecto, a gestão escolar precisa ser um processo construído gradativamente, são conquistas que vão se constituindo com o tempo.

Entretanto será possível atingir a plenitude, a partir de um envolvimento do coletivo integrado (profissionais já destacados, família, comunidade, alunos), que trabalhe em direção ao mesmo propósito garantir a aprendizagem viabilizando mudanças das práticas pedagógicas de todos e uma educação voltada para atender o interesse de todos.

Este processo por ser um ato político tem função específica de planejar, organizar, dirigir e avaliar, de modo que reúna, articule e integre as atividades das pessoas que atuam na escola.

O gestor escolar eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola.

A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade. E equipe modelo de liderança se assenta em: criar uma equipe com responsabilidade compartilhada, desenvolver continuamente as habilidades pessoais, construir e determinar uma visão de conjunto; promover clima de confiança; troca de experiências; maior flexibilidade; somar esforços;

assumir responsabilidades; criar condições para favorecer a aprendizagem e o crescimento pessoal, onde todos aprendem com todos; preparar professores claros nos seus objetivos, conteúdos bem selecionados; cativantes, criativos e dinâmicos; trabalhar para que o professor participe ativamente da organização do trabalho escolar formando com todos os demais colegas uma equipe de trabalho a favor da formação dos alunos; melhorar as práticas de gestão, a participação dos professores e os processos democráticos, somente têm sentido se estiverem associados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem.

Uma escola bem planejada e estruturada aumenta as chances das tarefas serem realizadas com qualidade, na medida em que os associados buscam novas oportunidades, compartilham seus conhecimentos, descobrem os problemas em um estágio inicial, antes que se tornem críticos. Eles se sentem comprometidos em levar as decisões adiante, liderando a situação para níveis mais altos de motivação.

Assim, a democracia deve e tem que penetrar cada vez mais na Educação, pois com um gestor democrático como um grande aliado na luta pelo fortalecimento da unidade escolar e pela democratização das relações escolares este objetivo se efetiva mais rapidamente. E como elemento aglutinador de forças e como responsável pela gestão da escola, o diretor escolar não deve ater-se apenas às questões administrativas, mas sim ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Para que todo esse processo se concretize basta trabalhar com a junção de todos os profissionais escolares e família/escola em tudo que se fizer.

Segundo Parente (2008, p. 8), “faz parte da rotina de qualquer escola a formação de grupos de trabalho para executar diversas atividades importantes, integrados pelo esforço realizado de forma conjunta”.

No grupo de trabalho são partilhadas informações e tomadas decisões, de modo que cada um faça o seu trabalho individual com responsabilidade, para repercutir no sucesso coletivo. Toda equipe precisa de um gestor para somar os esforços individuais que resultarão em um nível de desempenho coletivo, de modo que as habilidades e os conhecimentos de cada participante se complementam.

A equipe profissional deve saber quais são os objetivos existentes no âmbito da escola e o que deve ser feito para cumprir seu objetivo. É preciso que exista um plano de ação claro e objetivo, afinal, as pessoas se comprometem mais com aquilo que conhecem e que lhes foi especificado de modo democrático.

Assim, na formação das equipes de trabalho, o gestor deve considerar as aptidões dos membros, a distribuição de papéis com promoção de diversidade, o compromisso com um objetivo comum, o estabelecimento de metas específicas e a avaliação de desempenho com sistemas de recompensa adequados.

São consideradas algumas iniciativas importantes do gestor em educação:

- a) proporcionar meios pelos quais os esforços individuais possam ser identificados;
- b) conversar abertamente com as pessoas envolvidas;
- c) formalizar os esclarecimentos necessários por meio de um canal de comunicação veloz, preciso e democrático (PARENTE, 2008, p. 9).

As equipes existem para trocar informações e canalizar esforços individuais visando à realização de seus objetivos.

O gestor escolar deve conscientizar a equipe a fim de que se sintam capazes de assumir seus desafios, resistam aos possíveis obstáculos, não percam o foco de suas ações e realmente tenham condições de alcançarem o sucesso profissional desejado.

Um gestor que visa ao alto desempenho de seus liderados, precisa garantir a satisfação das pessoas que atuam à sua volta e o cumprimento dos objetivos pretendidos pela escola e pela comunidade, com base nas normas legais estabelecidas.

Novamente Parente (2008, p. 9) comenta que, ao gerir os recursos humanos da escola, uma das competências do gestor refere-se:

- à promoção de cursos de formação continuada para seu pessoal, pressupondo a quantidade de profissionais a serem capacitados;
- a definição de prioridades de cursos com estímulo à participação;
- a oferta de oficinas, seminários, ciclos de debates;

- a adoção de estratégias inovadoras e uso da tecnologia adequada e a seleção de instituições competentes pelo programa de formação continuada.

O gestor escolar precisa possuir maturidade, adotar técnicas inovadoras e instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas, para que possa assegurar e garantir o alcance de melhores resultados.

Na gestão participativa por objetivos, o foco das atenções do gestor deve estar nas pessoas, elas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiras e responsáveis pela definição de objetivos, metas, alvos e resultados finais.

A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores.

É papel do gestor escolar disponibilizar para a equipe os meios e os recursos adequados necessários para a realização das atividades que permitirão alcançar os objetivos estabelecidos.

O acompanhamento do desempenho e da evolução dos esforços da equipe em direção ao seu objetivo deverá ser realizado de uma forma que permita visualização, medição e acompanhamento ao longo do tempo, utilizando recursos como gráficos, tabelas e outros instrumentos viáveis ao comprometimento dos membros da equipe.

Como retrata Parente (2008, p. 8), “administrar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige comprometimento com o fazer educacional”. Assim sendo, a dimensão política da gestão escolar é a ação de conduzir um projeto pedagógico comprometido com a formação do cidadão.

O gestor escolar deve conhecer as atribuições ou responsabilidades que correspondem aos cargos e às funções que os servidores desempenham na escola, para poder conferir as diferentes tarefas a serem cumpridas pelos grupos e equipes de trabalho sob sua coordenação. Afinal, todos devem conhecer as normas da instituição em que atua, ou seja, as definições de quais padrões de comportamento são aceitáveis no grupo e que são compartilhadas por todos os integrantes.

Toda gestão democrática é conduzida e coordenada pelo gestor, a qual é sustentada por um projeto pedagógico, elaborado e executado por todos os envolvidos na comunidade escolar. Esse processo deve fundamentar-se nos princípios que garantam igualdade e participação, de forma a incentivar e assegurar a mobilização, a participação de todos e de cada um dos envolvidos, para possibilitar a expressão de suas ideias e sua discussão, consideradas no momento da decisão coletiva.

E para finalizar destaca-se que ao ter em mente uma visão de conjunto das dimensões de gestão escolar, cabe ao diretor, ao colocá-las em prática de forma integrada e interativa, ter em mente, também em conjunto, os seguintes fatores responsáveis pelo sucesso educativo:

- liderança profissional;
- visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos;
- ambiente de aprendizagem;
- concentração no processo ensino-aprendizagem;
- ensino estruturado com propósitos claramente definidos;
- expectativas elevadas;
- reforço positivo de atitudes;
- monitoramento do progresso;
- direitos e deveres dos alunos;
- parceria família-escola;
- organização orientada à aprendizagem (FERRÃO, 2001, p. 43).

Mas, nenhuma situação deve estar além do gestor ser capaz de lidar com ela.

O fator primordial de todo diálogo e da comunicação ou ainda animação pedagógica que o diretor deve pôr em execução reside na organização de reuniões.

Depende dele que essas reuniões sejam vistas ou como um mal necessário destinado a permitir informação unidirecional, de cima para baixo ou, pelo contrário, como algo que constitui o meio privilegiado de instituir comunicação não só no sentido vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, mas também comunicação horizontal entre os professores e outros profissionais, a qual permite informação mútua entre eles.

Na verdade, muitas questões, em particular aquelas cuja resposta está expressamente prevista na legislação, escapam a esta troca de idéias, mas a

escola não é exclusivamente gerida por regras elaboradas pela autoridade hierárquica acima da escola.

Baseando-se em Valerien (2001), essas reuniões realizadas na escola asseguram certo número de funções:

- manter os professores a par do que se passa na escola; recolher sua opinião e sua posição;
- criar uma atmosfera de trabalho, onde a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo;
- propiciar uma válvula de segurança, fruto das discussões abertas: vale mais uma explicação franca e aberta que uma oposição surda;
- encorajar cada professor, cada funcionário (supervisor, coordenador, orientador) a sentir-se membro do pleno direito de uma equipe;
- apoiar os novos professores ou os inexperientes a vencerem suas dificuldades.

Um sistema de grupo de trabalho bem organizado representa grande economia de tempo e de esforço para o diretor. Além disso, ele pode contribuir para a manutenção de uma atmosfera de trabalho positivo que favoreça à circulação de informação em todos os sentidos. Isso dá maior senso de responsabilidade aos professores, aos profissionais destacados no presente trabalho, encoraja sua participação e proporciona a existência de um clima muito positivo na comunidade escolar.

A gestão realizada pelas escolas pode produzir maior qualidade e eficiência da educação, mas para que funcione eficientemente precisa ser concebida tendo em conta as condições específicas das sociedades em que estão inseridas.

CONCLUSÃO

O diretor, na atualidade, deve constantemente levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores e demais profissionais da instituição escolar a maior participação e a maior implicação nas tomadas de decisão.

O diretor, nesse estilo democrático de gestão escolar, atua como o responsável pela estimulação e regulação dos diferentes grupos e nesta qualidade deve adquirir determinadas competências no domínio das relações humanas, de forma a tornar-se capaz de resolver os conflitos.

Os agentes locais, pais, comunidade e coletividade local, além dos profissionais da educação, tornam-se parceiros importantes de informação, desse modo o papel do diretor enriquece-se, com um novo domínio, o das relações públicas.

Desta forma, o diretor de escola tem frequentemente de colaborar com os responsáveis locais que dependem de outros órgãos públicos.

Além do que o diretor escolar torna-se um verdadeiro ponto de referência e constitui o desencadeador privilegiado de qualquer ação específica que vise a melhorias da qualidade do ensino.

Assim, escola não é somente um lugar de aprendizagem, ela torna-se também um lugar de socialização, onde a criança e o jovem aprendem a viver e a desenvolver capacidade atuação social e profissional nas comunidades onde estão inseridas.

A Escola não pode e não deve fugir para um isolamento e sim ir para o topo como a principal receptora e geradora do contínuo processo de aprender e de transformar a sociedade. Nesse processo a família deve estar presente juntamente com a escola, pois uma parte pode complementar o que a outra não consegue, por si, realizar.

Sabe-se que a família tem um papel educativo diferente da escola, a escola trabalha com a apropriação da cultura e dos conhecimentos humanamente e historicamente reconhecidos. Enquanto a família trabalha, ou pelo menos tenta trabalhar, a conservação do papel educativo da escola, ou seja, tem que pelo menos ter interesse e participação no que a criança faz na Escola. O papel da família na educação é o de, juntamente com a escola, ajudar a criança no seu desenvolvimento psicológico, físico e emocional para que ela se torne um cidadão participativo, crítico e, acima de tudo, responsável.

Assim, conclui-se que o diretor de escola é o elemento de ligação essencial entre a escola e o seu meio mais próximo. A escola situa-se no centro de uma comunidade educacional e esta não se restringe apenas aos professores, profissionais da Educação, mas também à família e à comunidade como um todo.

A escola, nesse sentido, transforma-se em um aglomerado de profissionais comprometidos em auxiliar no desenvolvimento da sociedade na qual está inserida. Essa deve ser a verdadeira escola do século XXI, extremamente diferente do início do século passado, em que a pedagogia seguida refletia uma sociedade opressora, sendo dimensão da cultura do silêncio.

A escola do século XXI já não se limita a simples instrução, mas coopera numa visão neoliberal, cada vez mais com os outros setores da comunidade, com vista à preparação dos jovens para a vida social, familiar e profissional.

Desse modo, independente do tipo de sistema escolar, a função do diretor aparece em uma nova perspectiva global, como a de provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino.

O diretor de escola já não é apenas um administrador, ele deve ser, também, um inovador, não só porque é o pólo integrador de todos os demais indivíduos pertencentes à instituição escolar, mas também porque é o elemento determinante da eficácia da ação educativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Laurinda. O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica. *In.*: ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO; Vera M^a N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

BEE, Helen. **A criança em desenvolvimento**. São Paulo: HARBRA, 1991.

BORDONI, Thereza. Pensando a escola: entre o ontem e o hoje. **AMAE Educando**, Belo Horizonte, nº 333, p. 09 – agosto. 2005.

BORDONI, Thereza. **O professor gestor: por onde começar**. Belo Horizonte: Linha Direta, 2005.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **Estrutura e funcionamento do ensino**. São Paulo: AVERCAMP, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 33 ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CÂNDIDO, Fátima. **Atribuições da Orientação Educacional**. Agosto, 2006.

Disponível em:

http://www.procampus.com.br/ensino_orientacao_atribuicoes.asp. Acesso em 8 de agosto de 2010.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CAXIAS, Geruza Prazeres *et.al*. **A trajetória da educação de jovens e adultos no Brasil e os seus desafios atuais**. São Paulo: Proeja, 2003.

CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. *In.*: ALMEIDA, Laurinda R.; PLACCO, Vera M^a N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Loyola, 2003.

CORRÊA, Leila Freire. **O papel e a função do vice-diretor da unidade escolar**. Maio, 2009. Disponível em: <
http://www.educacao.go.gov.br/documentos/ppt/Vice_Diretores/prof_leila.ppsx>
Acesso em 8 de agosto de 2010.

CUNHA, Maria Isabel de. **O bom professor e sua prática**. 6. ed. Campinas: Papirus, 1996.

DEGANI, Iara Cristina Camparis. **Formação pessoal e social da criança de zero a seis anos**. Batatais: Ação Educacional Claretiana, 2005

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: MENEZES, J.G. C., org. **Estrutura e funcionamento da educação – Leituras**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DROUET, Ruth Caribé da Rocha. **Fundamentos da educação pré-escolar**. São Paulo: Ática, 1995.

FERRÃO, Maria Eugênia *et al.* O Saeb: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**. V.18, n. 1/2., jan./dez., 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. São Paulo: Cortez, 2000.

HADDAD, S. **Trabalho e educação**. São Paulo: CBE, 2000.

HADDAD, S.; DI PIERRO, M. C. Escolarização de jovens e adultos. **Revista Brasileira de Educação**: Rio de Janeiro, n. 14, 2000.

LIMA, Suelen Silva. **O papel e atribuições do coordenador pedagógico dentro da escola**. Junho, 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-papel-e-atribuicoes-do-coordenador-pedagogico-dentro-da-escola-805683.html>> Acesso em: 30 jul. 2010.

LOPES, Eliane Marta Teixeira; FILHO, Luciano Mendes Faria; VEIGA, Cynthia Greive. **500 Anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte : Autêntica, 2006.

LOPES, Eliane Marta Teixeira; FILHO, Luciano Mendes Faria; VEIGA, Cynthia Greive. **500 Anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte : Autêntica Editora, 2000.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa et al. Padrões de competência para as funções de diretor escolar. **Revista Gestão em Rede**. n. 90, nov., 2008.

McFadin, Monta. **Orientação educacional**. Belo Horizonte: Oficial, 1990.

MELLO, Guiomar Namó de. **Ofício de professor: aprender mais para ensinar melhor**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2003.

NÓVOA, Antônio. **Os professores e a sua formação**. Portugal: Dom Quixote, 1997.

PARENTE, Francisca Francirene Tomaz. Uma atividade que requer ética e competência. **Revista Gestão em Rede**. n. 90, nov., 2008.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino de 1º grau**. São Paulo: Ática, 1991.

PIMENTEL, Maria da Glória. **Orientação educacional**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PRADO JR., Caio. **Evolução política do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

RANGEL, Mary. **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papyrus, 1997.

RICCI, Rudá. **Gestão**. Maio, 2008. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.asp?id_projeto=27&ID_OBJETO=30309&tipo=ob&cp=000000&cb=&n1=&n2=Biblioteca%20Virtual&n3=Temas%20Educacionais&n4=&b=s> Acesso em: 13 ago. 2010.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

ROCHA, Halline Fialho da *et al.* **As Práticas Educativas na Educação de Jovens e Adultos**. Maio, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>> Acesso em: 30 jul. 2010.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. 25.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SERRANO, Glória Pérez. **Educação em valores: como educar para a democracia**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SILVA, Maria Cecília Pereira. **A paixão de formar: da psicanálise à educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. 7. ed. São Paulo: Cortez: UNESCO; Ministério da Educação e Cultura, 2001.

VASCONCELLOS, Celso S. **Coordenação do trabalho pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2001.

WEISZ, Telma. **O diálogo entre o ensino e aprendizagem**. São Paulo : Ática, 2000.

WENZEL, Renato Luiz. **Professor: agente da educação**. Campinas: Papyrus, 1994.