

**Universidad Politecnica Salesiana Del Ecuador**

**ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO  
PARTICIPATIVA PARA O COLÉGIO DOM BOSCO  
LESTE**

**Autor (a): Juliana Rodrigues Nascimento  
Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Manuel Antonio S. Matínez**

**Manaus - AM  
2011**

**JULIANA RODRIGUES DO NASCIMENTO**

**ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O COLÉGIO  
DOM BOSCO LESTE**

Dissertação apresentada à Universidad Politécnica Salesiana Del Ecuador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação com ênfase em gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Antonio Sotomayo Matínez(Ecuador)

Co-orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Josefina Barrera Kalhil (Brasil)

**Manaus  
2011**

N241a

NASCIMENTO, Juliana Rodrigues.

Análise de um modelo de Gestão Participativa para o Colégio Dom Bosco Leste/ Juliana Rodrigues Nascimento. 2011.

135 fls.: il: 30 cm.

Dissertação (Mestrado) Universidad Politécnica Salesiana Del Ecuador, 2011. Orientação: Prof. Dr. Manuel Antonio Sotomayo Matínez.

Inclui referências e anexos.

1. Gestão Escolar 2. Pedagogia Salesiana 3. Relação Interpessoal I. Manuel Antonio Sotomayo Matínez. II. Universidad Politécnica Salesiana Del Ecuador. III. Título.

CDU 371.11

**JULIANA RODRIGUES NASCIMENTO**

**ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA  
PARA O COLÉGIO DOM BOSCO LESTE**

Dissertação apresentada à Universidad Politecnica Salesiana Del Ecuador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Manuel Antonio Sotomayo Matínez – Presidente da Banca  
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA DEL ECUADOR

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Josefina Barrera Kalhil – Orientadora do Brasil  
FACULDADE SALESIANA DOM BOSCO

---

Prof. Dr.  
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Dedico ao meu Deus, meus amados pais José Miguel e Maria Amélia e minha amada família: Carlos César, marido, Carlos Miguel, filho, Júnior, Juliane e Joely irmãos.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha mãe, Maria Amélia, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida, desde a concepção até os dias de hoje;

A meu pai, José Miguel, pela força durante meus vinte primeiros anos de vida e pelo seu olhar paterno que até hoje me acompanha;

Aos meus irmãos, Miguel, Juliane e Joely, pela alegria, brincadeiras e ludicidade na minha vida;

A meu companheiro, Carlos César, pelo afeto, paciência e presença;

A meu filho, Carlos Miguel, que partilhou pacientemente o processo de trabalho profissional e também a produção escrita desta dissertação.

Ao Pe. José Raimundo, por seu incentivo, sua compreensão e apoio nos primeiros passos para à concretização deste trabalho;

Aos meus orientadores, Dr. Manuel Antonio Sotomayo Martínez e a Dra. C. Josefina Barrera Kalhil, pela incomensurável contribuição na elaboração deste trabalho;

A Marluce amiga, companheira, por caminharmos e compactuarmos dos mesmos ideais e sonhos;

Aos colegas, amigos e amigas que contribuíram de forma direta ou indiretamente, no crescimento, amadurecimento e realização deste trabalho;

Ao Diretor Holger Diaz e aos professores da Universidade Politécnica do Equador pelas contribuições ao longo de todo o processo educativo;

Aos colegas de turma pelo diálogo, cumplicidade e solidariedade perante aos desafios surgidos para realização deste trabalho.

“Educação e coisa do coração.”

DOM BOSCO

## RESUMO

NASCIMENTO, Juliana Rodrigues. **Análise de um Modelo de Gestão Participativa para o Colégio Dom Bosco Leste**. 2011. 135 fls.; Dissertação de Mestrado (Educação) Gestão Educacional-Universidad Politécnica Salesiana Del Ecuador, Manaus, 2011.

Analisar o modelo de gestão e sua importância implica em mudanças nas características pessoais e profissionais das pessoas envolvidas e comprometidas com a educação. Desta forma, o presente estudo investiga a possibilidade de um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste de Manaus. Inspirado em seus fundadores que tem como estilo educativo salesiano de educar, inspira-se nos valores cristãos e pauta-se no paradigma de educar pelo amor sob o prisma da inclusão e da reciprocidade, este colégio tem como base o projeto da Rede Salesiana de Escola que concebe um espaço privilegiado de comunicação de conhecimentos e ideal, de reflexão e ação, de solidariedade e respeito às diferenças. A Rede Salesiana de Escola propõe como meta: responder ao desafio de ressignificar a escola salesiana no contexto brasileiro. Por se tratar de uma temática com interface contemporânea, com ênfase nos documentos, utilizou-se a abordagem qualitativa. Dentre as fontes selecionadas os relatórios dos inspetores de ensino possibilitaram as aproximações dos antecedentes históricos do Colégio. A pesquisa foi desenvolvida à analisar o modelo de gestão do colégio, focalizando a autonomia e a qualidade necessária, bem como o trabalho participativo para a realização de um plano de ação, ou seja, voltado à gestão participativa - tão requerida atualmente de maneira enfática analisando o seu estilo e a equipe de trabalho no contexto almejado. A investigação se organiza em cinco capítulos, sendo que o primeiro apresenta: descrevem-se uma abordagem teórica, no segundo discute as reformas educacionais no âmbito da gestão escolar e delinea as mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho na escola, até se começar a pensar em gestão participativa, pontuando os princípios que a sustentam e os desafios da equipe gestora nessa perspectiva, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. O terceiro capítulo aborda o contexto da escola pesquisada, traça um diagnóstico institucional e apresenta o Sistema Preventivo de Dom Bosco. O quarto capítulo expõe os caminhos da pesquisa e relaciona os princípios da gestão participativa ao Sistema Preventivo de Dom Bosco, usando para isso, os dados obtidos durante a pesquisa e o quinto capítulo tratam-se das conclusões e recomendações.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar. Pedagogia Salesiana. Relação Interpessoal.

## ABSTRACT

Analyze the management model and its importance involves changes in personal and professional characteristics of the people involved and committed to education. Thus, this study investigates the possibility of a participatory management model for the Don Bosco College East Manaus. Inspired by its founders that has the Salesian educational style of education, is based on Christian values and agenda on the paradigm of education for love, from the perspective of inclusion and reciprocity, this college is based on the design of the Salesian Network school that designs a special area of knowledge communication and ideal for reflection and action, solidarity and respect for differences. The Salesian School Network proposes a target: the challenge of reframing the Salesian school in the Brazilian context. Because it is an interface with contemporary themes, with emphasis on documents, we used a qualitative approach. Among the sources selected reports of the inspectors education possible approximations of the historical background of the College. The study was conducted to analyze the governance of the college, focusing on independence and the quality required and the participatory work to carry out an action plan, ie, focused on participative management - as required currently analyzing its emphatically style and team work in the context desired. The research is organized into five chapters, with the first displays: it describes atheoretical approach, the second discusses the educational reforms in school management and outlines the changes in the forms of management and organization of work in school until they get thinking about participatory management, pointing out the principles underpinning it and the challenges of managing staff in this perspective, in the face of new demands that the school faces in the context of a society that is democratizing and turns. The third chapter discusses the context of the school studied, draws an institutional diagnosis and presents the Preventive System of Don Bosco. The fourth chapter sets out the ways of research and relates the principles of participatory management to the Preventive System of Don Bosco, using for this, the data obtained during the research and these are the fifth chapter of conclusions and recommendations.

Keywords: School Management. Salesian Pedagogy. Interpersonal Relationship

## **LISTA DE SIGLAS**

**CDB LESTE – COLÉGIO DOM BOSCO LESTE**

**ISMA – INSPETORIA SALESIANA MISSIONÁRIA DA AMAZÔNIA**

**PPP – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**RSE – REDESALESIANA DE ESCOLAS**

**FMA – FILHAS DE MARIA AUXILIADORA**

**SDB – SALESIANO DE DOM BOSCO**

## LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1:** A equipe de gestão atende as necessidades da comunidade educativa nas questões pedagógicas.
- GRÁFICO 2:** A equipe de gestão é firme em suas decisões.
- GRÁFICO 3:** O processo de decisões da equipe de gestão é tomado com a participação de todos.
- GRÁFICO 4:** A liderança da equipe de gestão se manifesta, entre outras coisas, pelo tempo dedicado à orientação e à organização das atividades escolares.
- GRÁFICO 5:** A equipe de gestão é exemplo na observação das normas de funcionamento da escola.
- GRÁFICO 6:** A equipe de gestão prestigia com a sua presença os eventos da escola.
- GRÁFICO 7:** A atuação da equipe de gestão motiva a participação de seus colaboradores.
- GRÁFICO 8:** O relacionamento da equipe de gestão com todos é cordial e pautado pelo diálogo, participação e respeito.
- GRÁFICO 9:** O Sistema Preventivo de Dom Bosco aponta para uma gestão participativa.
- GRÁFICO 10:** As ações desenvolvidas no Colégio contemplam o Sistema Preventivo de Dom Bosco.
- GRÁFICO 11:** Você percebe a comunidade educativa participando do processo de gestão do Colégio.
- GRÁFICO 12:** Você contribui para a gestão participativa na escola.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I PRÁTICAS METODOLÓGICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA .....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA .....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>19</b>
1.4 METODOLOGIA.....	19
<b>1.4.1 Técnicas.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2 Procedimentos.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II GESTÃO PARTICIPATIVA: PERCORRENDO DIVERSOS AUTORES .....</b>	<b>22</b>
2.1 AS REFORMAS EDUCACIONAIS NO CAMPO DA GESTÃO ESCOLAR.....	22
2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	30
<b>2.2.1 Liderança.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2 Autonomia.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3 Participação.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.4 Democratização.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.5 Competência Interpessoal.....</b>	<b>40</b>
2.3 DESAFIOS DO GESTOR NA ATUALIDADE.....	44
<b>2.3.1 Formação do Gestor.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.2 A dimensão Política do Gestor.....</b>	<b>50</b>
2.4 ESTADO DA ARTE.....	53
<b>CAPÍTULO III A EDUCAÇÃO SALESIANA NO COLÉGIO DOM BOSCO LESTE</b>	<b>58</b>
3.1 O SISTEMA PREVENTIVO DE DOM BOSCO.....	58

3.1.1 Valores do Sistema Preventivo.....	62
3.1.2 Ambiente Educativo Familiar .....	63
3.2 PEDAGOGIA SALESIANA.....	66
3.3 IDENTIDADE DA REDE SALESIANA DE ESCOLAS NO BRASIL.....	68
3.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO DOM BOSCO LESTE .....	71
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O COLÉGIO DOM BOSCO LESTE .....</b>	<b>74</b>
4.1 A PESQUISA .....	74
4.2 CAMINHOS DA PESQUISA .....	75
4.3 COLÉGIO DOM BOSCO LESTE: EM BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA .....	78
4.3.1 Equipe de Gestão.....	78
4.3.2 Participação.....	83
4.3.3 Relacionamento Interpessoal .....	86
4.3.4 Sistema Preventivo .....	90
4.3.5 Co-responsabilidade.....	92
<b>CAPÍTULO V A POSSIBILIDADE DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O COLÉGIO DOM BOSCO LESTE.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade ocupa lugar de destaque nos estudos científicos, pois reflete as transformações ocorridas em seu tempo nos diversos campos tecnológicos, científicos, econômicos e culturais, remodelando em sua maioria o modo de pensar e agir de seus indivíduos.

Realidade que evoca novas ações na formação dos profissionais, exigência de uma economia globalizada, uma indústria super poderosa e um crescimento acelerado da produção, sejam dos bens materiais ou intelectuais. É nesse contexto que esta pesquisa se insere e visa discutir os desafios da escola frente à configuração da sociedade atual, apontando para a necessidade de se refletir sobre uma prática pedagógica que atenda a essa demanda, tendo na equipe gestora (**figura do gestor**) o elo que mediará às ações com o desafio de promover uma renovação nos serviços didático-pedagógicos do Colégio Dom Bosco Leste, por meio da gestão participativa.

A definição por esta temática, tendo o Colégio Dom Bosco Leste de Manaus como foco surgiu na vivência como gestora pedagógica nesta instituição educacional. Por ser uma das instituições educacionais de Manaus, que atua com crianças, jovens e adolescentes em um trabalho educativo preventivo originado na Itália no final do século XIX, e que se tornou um dos princípios básicos da constituição e expansão da ação salesiana inclusive no Brasil, buscou-se investigar a relação deste trabalho educativo com a gestão participativa.

Enfatiza a importância de um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste, com base no Sistema Preventivo de Dom Bosco que aponta para uma democratização da escola a partir da co-responsabilidade de cada agente envolvido no processo educativo.

Atualmente, o Colégio Dom Bosco Leste de Manaus atende a educação básica desde a educação infantil até o ensino médio. É um estabelecimento confessional, com estatuto de entidade filantrópica, gozando de todas as prerrogativas da lei, mantida pela Inspetoria Missionária Salesiana da Amazônia (ISMA), uma das seis inspetorias da Sociedade São Francisco de Sales no Brasil, cujos membros denominam-se salesianos. O Colégio Dom Bosco Leste de Manaus difere, de certo modo, de outras instituições de orientação religiosa por uma proposta educativa singular de atendimento prioritário aos jovens e adolescentes.

A gestão participativa tem sido tema de amplos debates educacionais na busca do

crescimento e sucesso da práxis pedagógica. Nesse mundo globalizado e competitivo, esse modo de vivenciar a gestão educativa se apresenta como forma de atender as necessidades impostas à escola, propiciando melhores condições de participação, inclusão e democratização na comunidade escolar.

A investigação é desafiadora e instigante, na intenção de contribuir com as produções científicas do Programa de Pós-Graduação em Educação na linha de pesquisa sobre a história e as políticas de educação das instituições educacionais religiosas no Amazonas.

A pesquisa está organizada em cinco capítulos. No primeiro descrevem-se uma abordagem teórica, no segundo discute as reformas educacionais no âmbito da gestão escolar e delinea as mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho na escola, até se começar a pensar em gestão participativa, pontuando os princípios que a sustentam e os desafios da equipe gestora nessa perspectiva, em face das novas demandas que a escola enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma.

O terceiro capítulo aborda o contexto da escola pesquisada, traça um diagnóstico institucional e apresenta o Sistema Preventivo de Dom Bosco. O quarto capítulo expõe os caminhos da pesquisa e relaciona os princípios da gestão participativa ao Sistema Preventivo de Dom Bosco, usando para isso, os dados obtidos durante a pesquisa e o quinto capítulo tratam-se das conclusões e recomendações. Tal análise buscou identificar no modelo seguido pela instituição elementos significativos relacionados a gestão participativa, como o intuito de apresentar subsídios para a elaboração de um plano de ação pautado nos moldes da gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste. Neste capítulo encontram-se os resultados da pesquisa de campo analisados a partir das variáveis escolhidas e do quadro teórico em estudo.

A pesquisa utilizou-se de uma abordagem quantitativa dos dados, o método utilizado foi de análise-síntese dos resultados. O instrumento utilizado para coleta de dados foi questionário estruturado com perguntas fechadas sendo contemplados professores, alunos e funcionários do Colégio Dom Bosco Leste, o que corresponde a uma amostragem de 20% do universo de 530 alunos, e 60 funcionários incluindo os professores.

O resultado final pode ser contemplado na análise dos doze (12) gráficos que refletem sobre cada aspecto proposto pela pesquisa nas variáveis: liderança, relações interpessoais, participação e Sistema Preventivo de Dom Bosco.

## CAPÍTULO I

### PRÁTICAS METODOLOGICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

#### 1.1 PROBLEMA

O Colégio Dom Bosco tem sua origem no Oratório de Valdocco (Turim /Itália), a primeira casa de Dom Bosco. Na década de 20, convidados pelo então Bispo de Manaus, Dom Irineu Joffily, chegaram os primeiros salesianos com a missão de colaborar na educação da juventude e atender às necessidades pastorais da comunidade amazonense.

Nos últimos anos, o Colégio Dom Bosco aumentou sua clientela e, conseqüentemente, o número de educadores e funcionários. Com a implantação do Colégio Dom Bosco Leste em 1994, ampliou o acesso de suas atividades dando continuidade ao trabalho já realizado pela Rede Salesiana de Escolas, comprometido com a prática transformadora em sintonia com Evangelho e com o objetivo de educar futuros profissionais como pessoas abertas ao compromisso solidário e à cidadania.

A sociedade contemporânea tem se deparado diante de mudanças diversas, o avanço da tecnologia, o conhecimento globalizado, o desmanche da estrutura familiar nuclear como modelo, a adoção de novos valores que tendem para uma postura individualista, reflexo de uma sociedade capitalista e competitiva, realidade essa que traz para o âmbito escolar novos desafios e a necessidade de se refletir sobre uma prática pedagógica que atenda a essa demanda, tendo na figura do gestor o elo que mediará a ação.

Diante dessa nova realidade, essa pesquisa tem o desafio de promover uma renovação nos serviços didático-pedagógicos e pastorais do Colégio Dom Bosco Leste, por meio de uma gestão participativa que invista no conhecimento, qualificação e formação do seu corpo docente.

- Quais são as dificuldades que se apresentam no Colégio Dom Bosco Leste de Manaus, relacionadas com a participação dos professores no processo educativo?
- O que é a gestão participativa e o que se faz necessário para que ela aconteça?
- Como realizar uma gestão participativa usando como base os princípios do sistema preventivo de Dom Bosco?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As desigualdades sociais, econômicas e culturais se acentuaram ao longo da história humana. Com a formação da sociedade capitalista, uma nova organização nas relações sociais se estabeleceu, mudando a forma de organizar o trabalho e seus resultados. Além disso, estas transformações alteraram a forma de produção do conhecimento, sendo este o elemento principal da nova organização social e econômica mundial.

Este fato traz mudanças significativas para a sociedade e para escola, pois as novas tendências sociais, econômicas e tecnológicas passam a exigir da escola novas atribuições, isto é, com a mudança da sociedade, a função social da escola também sofre alterações.

Passa-se por várias fases desse processo capitalista, inclusive períodos em que lutar pela reconquista e pela garantia da democracia foi um aprendizado de valor. São fatos que vão alterando o papel da escola, exigindo dela outra função sócio-educativa.

Tendo em vista a atual situação é que proponho esta pesquisa. Com tantas mudanças na estrutura e na lógica da sociedade do século XXI, muda também a fundamentação teórica-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social.

Pensar em gestão participativa é acompanhar o processo de mudanças pela qual passa a sociedade e esta mudança tem como base as mais modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisão, nas estratégias que são utilizadas no cotidiano escolar e na flexibilidade e autonomia do contexto apresentado.

Em organizações democraticamente administrativas, e aí entra a instituição escolar, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização esta atendendo adequadamente às necessidades do cliente.

Refere-se a trazer a comunidade educativa para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola e representa o ponto alto no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos.

Considero importante a realização de um estudo voltado para a elaboração de uma prática participativa, pois a estratégia do envolvimento da comunidade docente no cotidiano escolar conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a

transformação social e a construção da democracia, reafirmando assim os princípios que nos caracterizam como cidadãos.

Do ponto de vista pedagógico, a pesquisa contribuirá para quem pretende implantar uma prática participativa, com as contribuições advindas dos resultados desse estudo, bem como o levantamento de novos questionamentos instigadores de outras pesquisas. Quando há participação e gestão, essas conseguem estabelecer espaço e clima para que todos os seus membros discutam e decidam sobre os procedimentos a serem adotados e a vontade coletiva organizada proporciona responsabilidade pelo processo de transformação, orientando o rumo que devemos tomar.

Do ponto de vista social, a idéia de uma gestão participativa ganha importância, pois pressupõe a necessidade da existência de uma escola organizada pela vontade da maioria, que defenda uma atitude aberta e democrática, sem perder a essência da combinação de uma liderança forte e atuante no processo de tomada de decisões.

Essa atitude democrática aliada à força de um gestor vem ao encontro da proposta educativa de Dom Bosco. Uma proposta cuja base se sustenta em três pilares denominados de Sistema Preventivo: *Razão, Religião e Bondade*. Princípios esses que trazem implícito em sua prática uma gestão participativa, e embora Dom Bosco nunca tenha feito uso desse termo, valorizava a função do “diretor” no âmbito educacional e seu modelo de educação não estava preso a fórmulas, mas buscou responder à evolução dos tempos resguardando os valores fundamentais da formação humana e adaptando-se ao mundo atual em mudança.

Os objetivos almejados nesta pesquisa acompanham a busca do sonho de uma sociedade verdadeiramente democrática e sustentável, tendo na gestão participativa a base para se vislumbrar os primeiros indícios de uma educação onde todos são importantes no processo educativo.

### 1.3OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar o modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste a partir do Sistema Preventivo de Dom Bosco, assegurando que a ação Educativo-Pastoral Salesiana se concretize de forma integrada e de maneira a atender às necessidades da Comunidade Educativa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o que é a gestão participativa e suas implicações na organização do trabalho pedagógico;
- Identificar as ações a serem desenvolvidas pelo gestor numa perspectiva de gestão participativa;
- Relacionar os princípios da gestão participativa ao Sistema Preventivo de Bom Bosco, a fim de criar um plano de ação pautado nos moldes da gestão participativa.

### 1.4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois busca descrever a complexidade de determinado problema, levando em consideração todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas, numa visão holística dos fenômenos e quantitativa por utilizar de tratamentos estatísticos. Quanto aos tipos de pesquisa em educação usaremos dois modelos:

- A pesquisa bibliográfica – tem a finalidade de informar o leitor a respeito das fontes que serviram de referência para a realização da pesquisa que resultou no trabalho escrito. Essa bibliografia deve conter a indicação de todos os documentos que foram citados ou consultados para a realização do estudo, fornecendo ao leitor não só as coordenadas do caminho do autor, mas também um guia para um eventual tomada e aprofundamento do tema ou revisão do trabalho.
- A pesquisa Etnográfica – para vários autores ela pode-se dizer que deve ser usado quando: há interesse em conhecer uma instância em particular; Pretende-se compreender profundamente essa instância particular em sua complexidade e totalidade; Busca-se retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima do seu acontecer natural. “É o estudo que tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. (Triviños, 1987).

O Método para alguns significa os princípios gerais, ou tendências, ou enfoques, ou ainda abordagens acerca de um problema da realidade escolar. O que define a escolha da tendência/enfoque/abordagem a ser utilizada é o olhar sobre a realidade. Para os autores (Triviños, 1987, Lakatos e Marconi, 1991).

Expõem que a metodologia é um dos pressupostos da pesquisa científica, determinando o caminhar ou os passos para a investigação na realidade social. No entanto esse caminhar não é único e não pode acontecer de forma aleatória, sem precisão, sem medidas ou princípios que norteiam as diferentes, formas de condução da pesquisa, orientando as ações do pesquisador.

Disciplina que se ocupa de estudar e ordenar (no possível os muitos métodos que concedemos suas origens históricas, seus embasamentos, paradigmáticos, acompanhados de suas relações teóricas de suas características estruturais e as especificidades de seus alvos. (TURATOS, 2003, p. 153).

#### **1.4.1 Técnicas**

- Pesquisa Bibliográfica: através de consultas em livros, artigos de revista e internet que abordem a temática. Segundo Furasté (2009), a pesquisa bibliográfica consiste principalmente na pesquisa de obras literárias, tanto impressas quanto expostas na internet, sendo este, o tipo de pesquisa mais utilizada e, que tornará a pesquisa mais rica e profunda em decorrência de fontes bibliográficas completas e abrangentes.
- Questionário: Será aplicado aos professores com perguntas fechadas e abertas visando conhecer o que pensam sobre a gestão da escola e suas contribuições para a elaboração de um modelo de gestão participativa.
- Observação: Observações da realidade escolar no que tange aos relacionamentos e gestão dos processos educativos a fim de refletir á luz das teorias estudadas. Conforme Fazenda (2002, p.65), “a leitura da realidade exige instrumental adequado que envolve saber observar, descrever, registrar e interpretar. Envolve também sua problematização, que comporta vontade, intenção e referencial teórico de apoio”.

### **¿CÓMO SE APLICARON ESTAS TÉCNICAS EM SU INVESTIGACIÓN?**

#### **1.4.2 Procedimentos**

Para realização desta pesquisa será necessário os seguintes procedimentos:

- a) Estudo sobre os assuntos relacionados com o tema de forma profunda intensa

b) Solicitação de autorização do Colégio Dom Bosco Leste para a realização da pesquisa, bem como dos educadores salesiano com relação a pesquisa

c) Elaboração do questionário para aplicação

d) Planejamento das observações sistemáticas e participativas

e) Visitas freqüentes ao Colégio Dom Bosco Leste para a realização das observações

f) Análise qualitativa das observações e das entrevistas

O período de execução da pesquisa compreende ao segundo semestre do ano letivo de 2010.

**ESTOS PROCEDIMIENTOS FUERON PROPUESTOS PERO ¿CÓMO SE APLICARON DURANTE SU INVESTIGACIÓN?**

## CAPÍTULO II

### GESTÃO PARTICIPATIVA: PERCORRENDO DIVERSOS AUTORES

#### 2.1 AS REFORMAS EDUCACIONAIS NO CAMPO DA GESTÃO ESCOLAR

As constantes transformações sociais influenciam a maneira de pensar, gerir e organizar o processo educativo. De acordo com Penin & Vieira (2000, p. 13), “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas a escola”. Dessa forma, a escola precisa adequar-se as novas exigências a fim de poder contribuir no processo produtivo da sociedade.

Diante disso, evidencia-se a necessidade de se adotar novos paradigmas em educação, e, segundo Azevedo e Andrade (1997), “um dos desafios nesta passagem de século é a formação de um novo marco de regulação por parte do Estado” capaz de “dar conta da profunda complexidade e idiosincrasias das sociedades contemporâneas”, de modo a enfrentar a rapidez e a intensidade das mudanças, além da necessidade de aprender a conviver com estruturas de diferentes épocas que continuam presentes.

A reforma educacional iniciada no Brasil, no período de 1990, foi fortemente orientada pelos organismos internacionais, entre eles a Comissão Econômica para a América Latina – CEPAL, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, que defendem a tese da centralidade da educação e do conhecimento como condições fundamentais para que a América Latina busque a transformação produtiva com equidade.

Na América Latina essas reformas apresentavam muitas semelhanças entre si, devido à grande homogeneidade nas propostas. Todas, sem exceção, foram elaboradas sob a visão de governos neoliberais, então dominantes na região, e buscavam melhorias na gestão, valorização da qualidade, o desenvolvimento de sistemas de avaliação, além da aceitação do funcionamento de escolas privadas ao lado das públicas.

Segundo Fiori (1995), as diretrizes educacionais para a década de 1990 em todo continente Latino Americano passaram a se caracterizar por apresentar um novo modelo de organização e gestão da educação pública definindo novos papéis e novos modelos de

formação para os gestores educacionais. No Brasil, essas diretrizes são encontradas, principalmente, no Plano Decenal de Educação para Todos (1993 - 2003), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996 e, ainda, no atual Plano Nacional de Educação (2001).

No eixo do ajuste funcional do projeto educacional, frente ao novo paradigma do conhecimento que orienta as políticas educacionais latino-americanas (MIRANDA, 1996), a reforma brasileira – dentro da lógica de regulação – delinea o novo paradigma curricular, estabelecendo um conjunto de definições doutrinárias (princípios, fundamentos e procedimentos) para orientar a organização, a articulação, o desenvolvimento e a avaliação da proposta pedagógica escolar (Brasil, 1998b e 1998c).

Segundo Freitas (1998), é o movimento na direção da reforma do Estado brasileiro, intensificado nos anos pós-1994, que fomenta e molda o processo de reforma educacional no país. A análise da legislação, planos e programas da área educacional em confronto com documentos do Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE evidenciou que a reforma educacional brasileira vem sendo orientada nos marcos das prioridades, objetivos, princípios e diretrizes da reforma estatal.

Para Ball (2002), os processos de reforma vividos nas últimas décadas são processos de regulação, ou seja, o estabelecimento de uma nova forma de controle e não o seu abandono pelo Estado, como sugere as reformas ao darem aos gestores e organizações maior liberdade nas decisões operacionais. E, assim o Estado mantém uma regulação, menos visível, mais liberal e autorregulada. Dessa forma, o autor denomina esse processo porque passa a subjetividade dos sujeitos: a *internalização das tarefas*, dos deveres: quanto mais internalizada, menos necessário é o controle; a *inspeção*, pois os próprios indivíduos se responsabilizam pelo seu desempenho e também pelo desempenho da instituição.

A reforma educacional, no contexto mais amplo da reforma do Estado, tem priorizado eixos como a focalização de programas, que possibilitam a substituição do acesso universal pelo acesso seletivo, a descentralização como forma de repassar a responsabilidade dos investimentos em educação a outros níveis de governo ou mesmo para a sociedade civil e a privatização como transferência das responsabilidades públicas para organizações ou entidades privadas.

No tocante à reforma do aparelho de Estado, ela prevê “mudança nas leis, na organização, nas rotinas de trabalho, na cultura e comportamento da administração pública, visando à melhoria da eficiência e do atendimento às necessidades da sociedade” (FREITAS, 1998, p. 15). Assim, abrange as dimensões institucional-legal, cultural e de gestão.

Um aspecto destacado na reforma do Estado é a chamada reforma gerencial, cujo intento seria o de eliminar a administração burocrática, tendo como principais campos:

A desburocratização para a flexibilidade de gestão; a descentralização com coordenação estratégica centralizada; a transparência e controle social mediante disseminação de informações; a avaliação de resultados, que supõe o estabelecimento de indicadores de desempenho e metas pactuadas; a ética, mediante comportamento ético do funcionário público e da redução de privilégios; o profissionalismo que compreende capacitações específicas, mudanças de valores culturais e motivação para o trabalho; a competitividade que prevê a competição administrada e um quase mercado; o enfoque no cidadão, o que significa conhecer e ouvir os “clientes” internos e externos, estabelecendo mecanismos de parceria e satisfação de expectativas. (FREITAS, 1998, p. 45).

Esses campos são claramente contemplados na reforma educacional em curso. É, pois, dentro desse quadro que se pode compreender por que a atual reforma educacional tem como eixos principais a reordenação da gestão educacional, a ampliação do espaço político e o ajuste funcional do projeto educacional. É, também, nesse contexto que adquire significado a relevância atribuída ao projeto pedagógico na mesma.

No eixo da reordenação da gestão educacional, a reforma educacional busca a construção de um novo padrão de gestão na atuação dos sistemas e das instituições escolares, conforme aponta Freitas (1997).

Esse novo padrão objetiva concorrer para a governança, o que significaria assegurar a eficiência na implantação das medidas educacionais mediante o desenvolvimento das capacidades administrativa e financeira do espaço local. Para tanto, propõe a renovação e a inovação institucional, a distribuição de competências entre as esferas administrativas, uma forte regulação pela esfera federal do Estado, a flexibilização de modelos e normas, a racionalização administrativa, a focalização em questões prioritárias e emergenciais, a adoção de mecanismos de otimização da gestão financeira e de estratégias de promoção da produtividade dos sistemas.

Esse modelo de reforma parte de uma compreensão sobre o quadro caótico dos sistemas escolares e de toda a máquina voltada para políticas sociais que ignora as coalizões que o produziram, o peso das opções realizadas e da ondução histórica dos processos.

Assim, no Plano Decenal de Educação (1993), é possível identificar preocupações com o processo de gestão ao elaborar o diagnóstico da educação fundamental no país, onde apresenta a gestão do sistema educacional como um dos pontos críticos que merece atenção na formulação de estratégias de desenvolvimento da educação básica para todos. Nesse sentido esclarece:

A falta de consistência, de continuidade, de integração estratégica e de focalização

das ações de direção e de administração dos sistemas leva a uma ineficiente orientação das equipes responsáveis pelas unidades escolares. Os problemas de gestão estão presentes nos vários níveis decisórios do sistema educacional. (MEC, 1993, p. 27).

Vê-se, portanto, que obstáculos como à falta de continuidade e comprometimento da gestão enfraquecem a escola como instituição chave do processo ensino-aprendizagem, uma vez que as decisões que afetam o seu cotidiano não são trabalhadas coletivamente, deixando de serem compreendidas pelos verdadeiros agentes executores, e por isso na maioria das vezes desconsideradas, ficando apenas no papel.

Nesse cenário, a gestão é colocada como ponto central no processo de mudança dos sistemas educacionais. A centralidade dada à gestão não se refere apenas às esferas organizadoras do sistema educacional, mas também ao interior de cada unidade de ensino em que são elaboradas propostas em prol da autonomia e da descentralização.

“A descentralização da gestão de ensino a maior autonomia concedidas às escolas é uma tendência constante na maioria dos países. Em face dos modelos mais centralizadores e reguladores do ensino, a autonomia desenvolve-se para favorecer a capacidade de decisão das escolas, para aumentar o compromisso da comunidade educativa e para facilitar a adaptação de cada escola ao ambiente e aos seus alunos.” (MARCHESI; MARTIN, 2003, p.114)

Assim, a racionalidade técnica, burocrática e normativa é substituída por competências de interação e responsabilidade, que mudam radicalmente a estrutura de poder dentro da instituição: a autoridade centralizada dá lugar ao "*exercício flexível de poder*" (SENNETT, 2000, p. 137), ou seja, à horizontalidade do poder de decisão e a uma atribuição de cargos mais fluída.

Em 1993, na V Reunião do Comitê Intergovernamental do Projeto Principal de Educação para a América Latina e o Caribe, os Ministros de Educação e Chefes de Delegação, tendo analisado documentos internacionais dos anos 90 referentes à educação, firmaram a Declaração de Santiago cuja proposta central é a de profissionalizar a ação educativa para alcançar os objetivos pretendidos de renovação educacional.

Nessa ocasião, o objetivo geral consensual fixado foi o de “melhorar os níveis globais de qualidade das aprendizagens” e os objetivos específicos de assegurar a qualidade das políticas, processos e resultados, dentre os quais o de “desenvolver uma gestão responsável”. (PROMEDLAC V, 1993, p. 13-16). Elegeu-se como uma das prioridades do eixo institucional a profissionalização da ação da escola. Frente a isso, o Comitê entende que profissionalizar a ação da escola é “promover, nos estabelecimentos, maiores capacidades para regular seu funcionamento e fortalecer as funções técnicas e administrativas dos agentes para levar a cabo

o processo educativo, no marco das orientações e das políticas nacionais” (Ibid., p. 15).

Com esse propósito, o Comitê estabeleceu o desenvolvimento de uma nova gestão dos estabelecimentos como uma das diretrizes de política educacional. Esta deveria engendrar uma nova cultura organizacional na escola, que consista no desenvolvimento de práticas de gestão caracterizadas por: (a) objetivos de aprendizagem compartilhados, por meio de um processo de participação dos docentes e dos demais segmentos da comunidade escolar; (b) definição de indicadores de resultados que fundamentem as decisões pedagógicas e de destinação de recursos; (c) incentivo de uma cultura que valorize o desempenho acadêmico e o desenvolvimento de expectativas positivas para o êxito dos alunos; (d) articulação dos objetivos compartilhados a este novo ‘ethos’, em um plano de desenvolvimento institucional, dentro do qual se explicita o projeto pedagógico da escola (Promedlac V, p. 20).

A partir do ano 2000, foram elaboradas novas reformas no subcontinente. Neste cenário, a Argentina elaborou uma nova lei educacional e os governos da Bolívia e do Chile enviaram projetos de lei aos seus respectivos congressos. Considerando esses três casos, pode-se concluir que as reformas desta década são mais heterogêneas.

No entanto, as reformas Argentina e Chilena buscaram aprofundar a qualidade e a equidade num ambiente democrático já consolidado, mas sem grandes rupturas com as propostas anteriores, especialmente no caso argentino, cuja reforma de 1993 já havia sido feita sob um governo eleito. Já no caso boliviano foi visível uma ruptura com a reforma anterior, classificada de neoliberal pelo atual governo. O Brasil, embora sob o mesmo marco regulatório da LDB 9.394/1996, também busca melhorar a qualidade do ensino e reduzir a evasão, depois de praticamente resolver o problema do acesso.

Analisando a realidade dos Estados Unidos e da província do Quebec, no Canadá, Tardif e LeVasseur (2004), afirmam:

“que o surgimento de novos modos de gestão dos sistemas escolares num contexto de crise orçamentária dos Estados e de neoliberalismo pôde levar a uma desprofissionalização ou proletarização de certos serviços oferecidos aos alunos e à emergência de um modelo comercial na educação que incide diretamente sobre a divisão do trabalho nas escolas, assim como sobre o crescimento do trabalho técnico nas escolas”. (TARDIF E LEVASSEUR 2004, p. 1278).

Os autores referem-se à precarização do trabalho docente, efetivos técnicos que correspondem a um grupo menos qualificado que o corpo docente, oferecendo serviços aos alunos que apresentam dificuldades variadas nas aprendizagens e comportamentos. São modelos de gestão que atendem ao momento econômico e necessidade do país, e que

acabaram por provocar a desvalorização da educação.

Em contrapartida, a fim de discutir avanços no processo educacional, o Fórum Mundial de Dacar, de abril de 2000, fixou as seis metas de Educação para Todos, abrangendo assim os compromissos assumidos em São Domingo pelos Ministros da América Latina e do Caribe, através do seu Plano de Ação. Os Ministros se comprometeram a fazer com que os Estados trabalhem em conjunto com a sociedade civil nas políticas, estratégias e ações destinadas a alcançar as metas estabelecidas. Declaram:

“que se faz necessário o novo tipo de escola. É absolutamente essencial que as escolas sejam mais flexíveis e altamente sensíveis aos desafios, e que tenham uma efetiva autonomia pedagógica e administrativa. A elas deve ser dado o apoio suficiente que as capacite a organizar e desenvolver seus próprios projetos educacionais em respostas às necessidades e à diversidade a que servem, projetos os quais são elaborados coletivamente, e a assumir – juntamente com as entidade governamentais e outros atores – a responsabilidade pelos resultados. Isso exige que os governos proporcionem recursos financeiros, humanos e materiais a todas instituições educacionais e eles jurisdicionadas, orientando-as para os segmentos mais pobres da população”.(Document. Grand Bale Dec. 2003).

Destaca-se também o documento do Banco Mundial (1995). O documento Prioridades e Estratégias para a Educação, publicado em 1995 pelo Banco Mundial, é fundamental para o entendimento da concepção de gestão escolar pretendida por este Organismo Internacional, porque apresenta seis reformas necessárias para que o sistema educacional possa acompanhar as reformas econômicas. De acordo com este documento, tais reformas consistem de um modo geral em:

Dar mais prioridade para a educação, prestar mais atenção ao rendimento escolar, concentrar o financiamento público na educação básica e recorrer ao financiamento familiar para a educação superior, prestar mais atenção à equidade, intensificar a participação familiar no sistema educacional e conceder mais autonomia para as instituições escolares de modo a permitir uma combinação mais flexível dos insumos educacionais. (BANCO MUNDIAL, 1995)

De acordo com Zanardini (2001), a elaboração desta proposta parte da necessidade de implantação de uma concepção de gestão "moderna e eficiente" imposta pelo suposto esgotamento do paradigma taylorista-fordista de produção e pela necessidade de superar a crise de "eficiência" pela qual estaria passando a escola.

Sob o entendimento do Banco Mundial, a organização atual do sistema educacional não estaria conseguindo acompanhar a expressiva ampliação do número de vagas, consequência das políticas de democratização da escola, e não estaria, portanto, contribuindo para uma educação eficaz por falta de flexibilidade e apego excessivo à burocracia. Neste

sentido, a perspectiva de reorganização da gestão escolar encontra-se amparada e segue as mesmas inovações que vêm sendo buscadas nas organizações privadas: a procura da eficiência, da excelência e da qualidade.

Quanto à organização e à gestão do sistema educacional, a LDB traz inovações que vão produzir importantes reflexos sobre a gestão exercida até então na escola pública, uma vez que estabelece a adoção de princípios democráticos para a gestão educacional, operacionalizada através da elaboração de um projeto Político Pedagógico para as unidades escolares e da implementação de Conselhos Escolares.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação incorpora a demanda por participação, traduzindo-a no inovador dispositivo da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206, Inciso VI), um dos princípios da então chamada Constituição Cidadã. A LDB – Lei nº 9.394/96 referenda o dispositivo constitucional, ao manter sua essência e acrescentar os termos “na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

O detalhamento da gestão democrática é estabelecido no artigo 14 da LDB, que diz:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB, 1996, Art. 14).

Como se vê, a LDB remete a regulamentação da gestão democrática do “ensino público na educação básica” aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar a participação dos profissionais de educação e as comunidades escolares e locais.

Essas determinações vão ser acatadas pelo Plano Nacional de Educação, incentivando a criação dos Conselhos Municipais de Educação, prevendo que cada sistema de ensino deve definir suas normas de gestão democrática com a participação da comunidade. Sendo assim, o Plano prevê ainda a realização de programas de formação continuada para diretores de escolas.

Nesse contexto surge à gestão participativa, entendida como um dos pilares da gestão democrática, uma forma regular e significante de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório, conforme destaca Luck:

“[...] o conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas

decisões necessárias na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.” (LUCK 2000, p12).

Nessa abordagem participativa de gestão escolar, existe uma demanda maior quanto à participação de todos os interessados no processo de decisões, envolvendo-os também na realização das tarefas de gestão, pois com essa nova postura, também exige maior comprometimento por parte da comunidade. Também amplia a fonte de habilidade e de experiências que contribui significativamente para o bom desempenho do trabalho.

Trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões da escola, no seu processo de tomada de decisões. Envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico.

Para Sotomayor, gestão é um processo:

A través delcual se fortalecen los proyectos educativos institucionales y contribuy e almantenimiento de La autonomía institucional em elámbito de las políticas públicas; por cierto, cabe apreciar que se enriquecen los procesos pedagógicos.(SOTOMAYOR, 2008)

Desta forma, o Brasil assistiu nas últimas décadas a reformas educacionais que trouxeram mudanças para os trabalhadores docentes, e segundo Oliveira (2004), essas reformas caracterizam-se por uma nova regulação das políticas educacionais, refletindo na composição, estrutura e gestão das redes de ensino. O período foi caracterizado por significativo avanço de movimentos sociais e sindicais, que vieram a integrar a luta pela anistia política, por eleições diretas para a presidência da república e por uma Assembléia Nacional Constituinte (ANC), dentre outros. Sob tais circunstâncias, também os educadores participaram das lutas em favor da retomada da democracia, das quais as Conferências Brasileiras de Educação (CBEs) foram importantes expressões. Delas resultaram reivindicações diversas, dentre as quais a de que o Estado assegurasse “*formas democráticas de participação*” (CUNHA, 1991, p. 98), entendidas como aquelas associadas à criação de conselhos de controle social, ampliação dos espaços de participação no âmbito da escola, a exemplo de grêmios estudantis, eleição de diretores e outras formas de participação.

## 2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

O conceito de Gestão Escolar, segundo o Dicionário Interativo da Educação Brasileira (2002), é uma expressão relacionada à atuação 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 pelos alunos.

Este conceito foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar. Constituiu-se a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados, sobretudo a ideia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

A gestão escolar aponta questões concretas da escola e de sua administração, possui características como orientação para resultados, liderança marcante, consenso e coesão entre funcionários a respeito dos objetivos da escola, ênfase na qualidade do currículo e elevado grau de envolvimento dos pais. A autonomia administrativa, financeira e pedagógica e o estabelecimento de mecanismos que assegurem a escolha de dirigentes são algumas das estratégias consideradas essenciais para o fortalecimento da gestão escolar. Para Lück (2000, p.7):

A gestão escolar constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais na escola, com o intuito de garantir o avanço dos processos sócio educacionais da instituição de ensino, orientadas para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada.

Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada. A escola é um canal de transformação social, e nesse processo, a gestão participativa é a base que fundamenta a formação do educando com vistas ao exercício da cidadania, integrando-o na vida político-social de seu

país.

Ao se referir à escola e aos sistemas de ensino propriamente ditos, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, pessoas da própria comunidade escolar: os pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo ensino aprendizagem.

Trabalhar claramente o conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto porque o trabalho participativo deve estar associado a pessoas que analisam situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, nunca isoladamente ou centralizando suas atividades. Entendemos que o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p. 65).

A gestão participativa representa uma nova forma de administração, que rompe com a concepção de organização burocrática, e assume a concepção de administração compartilhada e integrada totalmente à esfera pedagógica, com finalidade maior de desenvolver um ensino em que possa compor a vida do educando em todos os aspectos. Pressupondo um trabalho coletivo e compartilhado, em que os envolvidos se sintam a vontade e comprometidos com as ações educativas.

Ainda para a Lück (2000), cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final 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.

Significa a conquista da autonomia por parte do aluno, da escola, da família e da comunidade, com base em uma gestão escolar participativa, firmadas em decisões tomadas coletivamente e que não se referem apenas a ótica de democratizar internamente, mas também fortalecer a unidade escolar externamente.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na

escola e nos sistemas de ensino.

É a partir dessas questões que conceitos como liderança, autonomia, democratização, participação e competência interpessoal se tornam não apenas importantes, mas imprescindíveis e fundamentam-se como princípios para uma abordagem participativa.

### **2.2.1 Liderança**

Liderança é um item não muito discutido nas questões pedagógicas. Porém, é necessário abrir os olhos para a realidade e encarar a importância desse princípio, pois “o comportamento de uma equipe é um reflexo da sua gestão”. (VICENTINI, 2010, p. 20).

Libâneo (2001, p. 349), considera a gestão como sendo “o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho”. Como nos explica o autor, “Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar” (2001, p. 349).

Para Vicentini (2010), a maturidade é elemento essencial para que um líder alcance êxito em sua gestão, pois “consiste num acúmulo de experiências que nos auxiliam nas tomadas de decisões, quando sofremos pressão por velocidade e assertividade” (p. 25). Portanto, o líder deve conseguir não só desenvolver essa maturidade, como também conseguir multiplicar o conceito de maturidade e crença irracional de sua equipe.

Portanto, “para um gestor líder, que comanda uma mudança será necessário: ter um norte; ter objetivos definidos; que seus projetos possuam início, meio e fim; que os resultados sejam um produto mensurável e que as metas e as mudanças tenham prazos curtos”. (VICENTINI 2010, p. 40)

Uma boa liderança de um gestor está na habilidade de instigar a equipe até que a mudança esteja definitivamente implantada. O sucesso está nesse equilíbrio de forças e na capacidade de acreditar no desempenho de todos.

Liderança, co-responsabilidade, distribuição de tarefas e troca de experiências fazem parte de uma gestão participativa. Segundo Guillon e Mirshawka (1994), a melhor maneira de se administrar é com a conjugação do esforço de todos, a superação dos antigos paradigmas, um novo estilo de liderança, muito treino, mudança de postura, discussões, desafio e motivação. Sem dúvida, este é o caminho para se chegar a um clima favorável dentro das

escolas.

Este novo estilo de liderança deve ser no sentido de reforçar a motivação interna, as expectativas e as buscas das pessoas, tratando-as como seres humanos dignos de respeito, erguendo auto-estima e promovendo um clima favorável entre elas. É importante reconhecer e ressaltar, que todos nasceram com uma tendência natural para aprender, serem inovadores e criativos. Mas para que um sistema de sugestões funcione numa escola, é preciso que esta não limite o campo de ação das ideias, buscando o desenvolvimento de um sistema de sugestões dirigido pelos próprios funcionários, o que favorecerá um clima organizacional agradável.

Conforme Libâneo (2001), clima organizacional da escola corresponde ao ambiente, ao clima da escola. Libâneo tem o cuidado de nos esclarecer que o termo “cultura”, no contexto em que é utilizado, tem um enfoque mais psicológico do que antropológico, devendo ser compreendido como a cultura particular da instituição escolar. Segundo ele, "destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade com sua influência nas formas de organização e de gestão escolar." (2001:319). Vê-se assim que o clima exerce uma influência muito grande no comportamento e nos sentimentos dos professores em relação à organização escolar, influenciando o seu desempenho.

Dessa forma, o clima torna-se um elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida pelos gestores escolares e o comportamento e a atitude dos professores.

### **2.2.2 Autonomia**

Autonomia vem do grego e significa autogoverno, governar-se a si próprio. Nesse sentido, uma escola autônoma é aquela que governa a si própria. No âmbito da educação, o debate moderno em torno do tema remonta ao processo dialógico de ensinar contido na filosofia grega, que preconizava a capacidade do educando de buscar resposta às suas próprias perguntas, exercitando, portanto, sua formação autônoma.

Ao longo dos séculos, a ideia de uma educação antiautoritária vai, gradativamente, construindo a noção de autonomia dos alunos e da escola, muitas vezes compreendida como autogoverno, autodeterminação, auto formação, autogestão, e constituindo uma forte tendência na área (GADOTTI, 1992).

Nesse sentido, a autogestão de escolas aparece como a possibilidade efetiva de se romper com a tradição centralizada, burocratizada e antidemocrática de administração,

planejamento e avaliação no âmbito educacional. No entanto, em geral, as experiências autogestionárias em educação esbarraram nos limites da normatização externa da própria área e pelas relações sociais gerais que impregnam a dinâmica de funcionamento das sociedades. Assim, as escolas não podem ser completamente autônomas, pois uma autogestão que se refira não somente às técnicas e formas de ensino, mas também aos objetivos do ensino, não parece possível porque, queira-se ou não, a escola continua sendo uma instituição a serviço de fins sociais determinados por amplo conjunto de fatores.

O conceito de autonomia – ressignificado pelas políticas educacionais vigentes a partir dos anos de 1980 – passou a ser utilizado, algumas vezes, como sinônimo de descentralização e desconcentração e, outras, como a etapa subsequente de processos descentralizadores, a partir dos quais a unidade escolar estaria finalmente livre para elaborar seu próprio plano de vôo (MARTINS, 2001).

Numa visão política e pedagógica Lück (2000, p. 8-13), define:

Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino.

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder, conforme anteriormente apontado.

Para Lück (2000) autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se

realiza dinamicamente, num contínuo fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrelaço com a determinação externa. O mesmo abrange a mudança de um princípio de uniformidade, ditada por regras e regulamentos, para o princípio de unidade, orientada por princípios e diretrizes.

A autonomia não se resume, portanto, à questão financeira, nem é mais significativa nessa dimensão, e sim na política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, vale dizer, apropriando-se de seu significado e de sua autoria. Portanto, a descentralização é um meio e não um fim, na construção da autonomia, assim como esta é, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

Significa dizer que, entre tantas funções, a Escola contribui para a formação de uma sociedade consciente de sua realidade local e no sentido mais macro, voltada para o estabelecimento de novas realidades a partir das ações de seus envolvidos.

A prática da autonomia demanda por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. Tal prática é o antídoto para vencer os medos e receios. E as escolas e os sistemas que se iniciam nesse processo tomam iniciativas e constroem sua autonomia, dessa forma, construindo sua credibilidade e desenvolvendo sua competência pedagógica e social.

Porém, no debate da área da educação, efetivamente, o conceito de autonomia encontra-se reduzido à redefinição de procedimentos administrativos e financeiros da rede de escolas, com ampliação de encargos e responsabilidades para elas (Martins, 2001). Como elucidou o próprio documento da UNESCO (1981), os fins sociais da educação estão determinados, trata-se, portanto, de indagar, agora, aos quais interesses serve o processo recente de ressignificação da autonomia escolar.

Cabe aos gestores aproveitarem esse momento em que, teoricamente, se abre a possibilidade de espaços de descentralização e de maior autonomia para a escola, no sentido de trabalhar na perspectiva da mudança, da construção dessa autonomia, viabilizando estratégias que possibilitem a participação dos atores escolares nas instâncias de planejamento, execução e avaliação, para a construção a partir de suas experiências de uma “nova escola”.

É evidente a necessidade de implementação de políticas e programas formativos em gestão que fortaleça as capacidades de liderança, de comunicação, de negociação e resolução de problemas, de trabalho em equipe para aperfeiçoar as oportunidades que o modelo de descentralização e de autonomia trazem para as instituições.

### **2.2.3 Participação**

A primeira característica de que se reveste a participação, no âmbito das organizações, desenvolveu-se como oposição ao taylorismo. Essa dinâmica, por vezes, excluiu a participação da maior parte dos trabalhadores, mostrando-se, portanto, insuficiente como mecanismo efetivo de representação dos seus reais interesses e delimitando sua atuação direta.

A participação de atores em processos de decisão institucional, seja no ambiente político ou no ambiente organizacional, tem sido condicionada pelo contexto histórico que molda os mecanismos de funcionamento desses processos. Acrescente-se que atores que convivem em cenários autoritários poderão, ainda, apresentar maior grau de dificuldade em expressar suas opiniões, em criar e mobilizar sua energia física e emocional para um empreendimento coletivo (Motta, 1984); contrariamente, a possibilidade de participação excessiva aberta pelo advento da sociedade informatizada pode produzir um fenômeno inverso, o da apatia na participação política e social (Bobbio, 2000).

É importante assinalar que os processos de participação são constituídos por uma dinâmica individual e coletiva, que opera concomitantemente. Se a necessidade de participação é o desejo que move o ator a praticar a ação, o sentido de sua participação num empreendimento coletivo pode ser altamente positivo. Se, ao contrário, a participação é delegada por normas, vigora a ausência do desejo como motor fundante da ação. Neste caso, dificilmente o ator imprimirá o mesmo sentido a ações sociais, a projetos coletivos, a empreendimentos de mudança institucional.

A participação voltada para o ambiente escolar se destaca a partir das atuais medidas governamentais implementadas na área da educação, com uma proposta emancipadora. Para Lima (1992, p.177), a participação na escola deve ser entendida como "referência a um projeto político democrático, como afirmação de interesses e de vontades, enquanto elemento limitativo e mesmo inibidor da afirmação de certos poderes, como elemento de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional, fator quer de conflitos, quer de consensos negociados". Desta feita, o autor (ibid., pp.176-194) salienta que através de um processo de

conjugação de 4 vertentes - Democraticidade; Regulamentação; Envolvimento e Orientação - é possível qualificar as diferentes formas e tipos de participação na Escola.

- Em nível de democraticidade, a participação permite controlar diferentes tipos de poder e orientar a administração da escola no sentido da livre expressão de ideias e projetos, de forma a enriquecer o processo de tomada de decisões. Os atores participantes podem intervir direta ou indiretamente:

- A participação nas organizações é sempre pautada pela existência de normas - regulamentação - que permitem a cada ator, dentro da estrutura hierárquica da organização, orientar as suas formas de atuação. Assim, a participação pode ser: formal, não formal e informal.

- O envolvimento caracteriza uma atitude de maior ou menor empenho dos atores nas atividades organizacionais, de forma a evidenciar determinados interesses e soluções. Por isso, a participação dos atores pode refletir atividade / dinamismo, «calculismo» ou passividade. O envolvimento pode apresentar-se na forma de participação ativa, reservada e passiva.

- Em nível de orientação, evidencia-se a relação entre o comportamento e os objetivos, sejam estes os da organização ou os da pessoa. Há a possibilidade dos objetivos formais terem várias interpretações e, bem assim, que não sejam mesmo consensuais. Deste modo, podemos encontrar a participação convergente e participação divergente:

Uma educação emancipadora se faz presente no cotidiano escolar quando este privilegiado de diferentes saberes, oportuniza o intercâmbio entre todos os envolvidos na comunidade escolar e desta com a comunidade em que está inserida.

Para que a educação cumpra com seu objetivo de contribuir para a construção do ser histórico, é necessário o envolvimento de todos os atores, comunidade local, com participação efetiva na definição das condições que garantam a qualidade da educação oferecida.

“[...] mudar as condições concretas da realidade significa uma prática política extraordinária, que exige mobilização, organização do povo, programas, essas coisas todas que não estão organizadas só dentro das escolas, que não podem ser organizadas só dentro de uma sala de aula ou de uma escola”.(FREIRE 2003, p.162)

Uma análise mais acurada dos limites da participação e autonomia que ora são estendidos à comunidade escolar requer o entendimento acerca dos interesses que permeiam o movimento de abertura à participação. A este respeito, BORDENAVE (1994) aponta que nos

dias atuais está havendo uma intensificação dos processos participativos. Isto significa que além da abertura à participação que vem sendo concedida pelo Estado, a sociedade em geral também está requerendo e sendo envolvida por este movimento. O mesmo autor chama atenção para o fato de que "esse interesse pela participação não parece estar acompanhado de um conhecimento generalizado do que ela significa, de seus graus e níveis, de suas condições, sua dinâmica e suas ferramentas operativas". (idem, p. 08)

Conhecer as condições e as ferramentas sob as quais vem sendo operacionalizada a expansão dos movimentos participacionistas, implica em entender porque tanto os setores que têm uma concepção mais ampla de democracia, quanto os setores mais conservadores e centralizadores defendem este movimento.

O documento do Banco Mundial, Prioridades e Estratégias para a Educação (1995) explicitando seu interesse a respeito da participação da comunidade, aponta que em muitos países têm se observado que as comunidades que participam da administração escolar estão mais dispostas a contribuir com o financiamento do ensino. Decorre desta afirmação, exatamente o que concluímos através de BORDENAVE, isto é, que o movimento participacionista incentivado pelo Banco Mundial representa exatamente uma saída política e econômica para resolver os problemas enfrentados pelo sistema educacional nos países em desenvolvimento e adequar a escola às necessidades mercadológicas. Em outras palavras, a participação é requerida na medida em que é vista como uma das soluções para a crise de eficiência da escola e para implementar a lógica mercadológica de eficiência.

A participação favorece a experiência coletiva, ao efetivar a socialização de divisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadas, efetivando-se como processo de cogestão e, proporcionando um melhor clima na organização.

A qualidade da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação é vivência coletiva de modo que só se pode aprender, na medida em que se conquista os espaços para a verdadeira participação.

Neste sentido, a participação na gestão escolar dever ser entendida como o poder efetivo de colaborar ativamente na planificação, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educativo. Ou seja, o poder de intervenção legitimamente conferido a todos os elementos da comunidade educativa, entendendo esta como o conjunto de pessoas e grupos dentro e fora dos estabelecimentos escolares ligados pela ação educativa. (GALEGO, 1993, p.51).

Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na administração da escola,

parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância dos conflitos, mas de levar em conta a sua existência, bem como as suas causas e as suas implicações, na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária, para um melhor clima organizacional e, uma efetiva oferta de ensino de boa qualidade para a população.

Diante disso, é imprescindível a mudança de uma administração centralizadora, unilateral para uma ação mais integrada e solidária, no sentido de que todos os segmentos possam se sentir colaboradores e atores no processo. É preciso que pais, alunos, funcionários e comunidade participem das tomadas de decisões da escola, do planejamento escolar, da avaliação institucional e da execução das atividades da escola.

#### **2.2.4 Democratização**

A LDB (nº 9394/96) regulamenta dois princípios a serem observados para a gestão democrática (inc. I e II art. 14), onde determina a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto da escola e assegura a participação de pais, alunos e representantes da sociedade civil nos Conselhos Escolares.

Esse processo de gestão foi incluído num inciso VI artigo 206 da Constituição Brasileira promulgada em 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8069/90, incentiva a participação da criança e do adolescente, na tomada de decisões no que diz respeito a sua vida e de seu direito a liberdade de opiniões e expressão, e no artigo 53, também é dito: “É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar de definição das propostas educacionais”.

Para Paulo Freire (1997, p.89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

A democratização da escola é algo que deve ser conquistado, através da participação articulada e organizada dos diferentes elementos que direta ou indiretamente a compõem. É necessário que haja abertura e estímulo à participação, criando mecanismos de atuação dos

segmentos envolvidos no processo escolar.

Para o trabalho da democratização escolar é fundamental que seja estimulada a vivência associativa. Os pais sejam chamados, não apenas para ouvirem sobre o desempenho escolar de seus filhos ou para contribuírem nas festas e campanhas. É importante a participação que leva à reflexão e à tomada de decisão conjunta. Este avanço vai depender do grau de consciência política dos diferentes segmentos e interesses envolvidos na vida da escola.

Coordenadores estaduais da Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional, do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Renageste/Consed), reunidos em Brasília, em setembro de 1997, identificaram que, para ser plena, a democratização da escola deveria passar pela democratização da educação, isto é, do sistema de ensino como um todo, envolvendo os níveis superiores de gestão, que deveriam, também, sofrer o processo de gestão democrática, mediante a participação da comunidade e de representantes das escolas na determinação das decisões que são tomadas nesse âmbito. Somente mediante tal prática é que seria possível realizar a verdadeira descentralização proposta. Em pesquisa realizada no Paraná, sobre a implantação de políticas educacionais e implicações quanto a sua gestão (Lück, Schneckenberg, Durli, 1999) foi identificado o anseio de diferentes grupos de interesse, na determinação dessas políticas, e a sua frustração por falta desse espaço. Essa prática implica redefinição dos papéis do Estado, em associação com os da escola e da comunidade, em relação a esta instituição e seu trabalho educacional, mediante o estabelecimento do princípio de co-responsabilidade pelo mesmo. Essa redefinição seria acompanhada de um movimento de desburocratização, uma vez que a existência ou fortalecimento da burocracia estão associados à centralização.

### **2.2.5 Competência Interpessoal**

Qualquer organização é caracterizada pelas relações que se estabelecem entre os seus membros. Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas. Comunicam-se, simpatizam-se e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Para Fela (2002, p. 32), “essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais, constituem o processo de interação humana”.

É neste contexto que as relações interpessoais se vão aprofundando, a convivência e a troca de experiências desenvolvem percepções partilhadas e recíprocas. Essas relações

dependem em grande parte da posição que cada um ocupa no universo hierarquizado da organização. Assim estruturadas, essas relações definem o sistema de interações aí vivido (cfr. ROCHER, pp.21-22).

A escola é uma realidade social porque, para além da estrutura física, é um espaço de "ações levadas a cabo por pessoas situadas num sistema de interação caracterizado por determinados estatutos, papéis e regras de funcionamento (formal e informal)" (ALVES - PINTO, 1995, p.146). Por sua vez, cada pessoa, ao partilhar os seus valores, as suas crenças e a sua maneira de pensar com os restantes elementos da organização, vai segregar uma cultura de organização, isto é, "um conjunto partilhado de crenças, atitudes e orientações" (ibid., 1992, p.43). É dentro desta cultura que se definem os comportamentos desejáveis, tolerados ou inaceitáveis para os membros da organização. Mas a definição destes comportamentos nunca é de tal modo rígido e imperativo que não deixe margem e interpretação subjetiva de cada membro.

Segundo Kisil, "*um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno da mudança*" (KISIL 1998, p.1). Porém qualquer mudança gera resistência. Assim, cabe ao gestor da organização escolar fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo o novo modelo, mas gerando comprometimento para que seja adotado e cultivado.

Nesse sentido, como as mudanças são constantes e aceleradas, o gestor deve se preparar para possuir a capacidade técnica de planejar com uma visão clara, a fim de diferenciar a sua instituição as de seus concorrentes, evitando ser facilmente suprimido por eles. Terá como tarefa, a elaboração de um planeamento que consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante, para estar preparada para reagir imediatamente às novas mudanças; realizar reuniões com os seus participantes, visando detectar os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão tirar disso.

As mudanças necessárias visando à eficácia da educação na sociedade atual implicam numa nova organização da escola, no que se refere à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, das estruturas físicas e dos equipamentos, uma vez que as organizações são sempre focos de mudanças, pela utilização de tecnologia ou pelas transformações impostas pela sociedade. (SANTOS, 2002, p. 29).

Essa situação evoca uma mudança na organização do processo educativo, o que para

Glatter (1992), é uma atividade necessária e complexa que requer conhecimentos, habilidades e competências, pois a gestão eficaz é uma característica das melhores escolas.

No cenário educacional, a competência é imprescindível como um princípio ativo da formação humana, em seus aspectos cognitivo, afetivo e social, o que significa relacionar competência ao pensamento, à convivência e a emoção.

Portanto, a competência é entendida como uma potência geradora a originar atitudes, valores e decisões em função de determinada resolução.

A competência vai além dos conhecimentos. Não se forma com a assimilação de conhecimentos suplementares, gerais ou locais, mas sim com construção de um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento. (PERRENOUD, 2000. p. 31)

E gestão de competências humanas vai muito além, se refere ao processo de formação das pessoas como sujeitos e sociais que pensam, simbolizam e (re) constroem conhecimentos. Sujeitos que produzem sentidos às suas existências, o que Fela (2002) denominou de competência interpessoal, como a "habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e à exigência da situação".

Os componentes da competência interpessoal: são a percepção e a habilidade. A percepção precisa ser treinada, que nos faz trocar através de técnicas, vivências e jogos, com uso de exercícios, de receber e dar feedback, proporcionando o crescimento pessoal com a auto percepção, auto aceitação, auto conhecimento, instrumento esse que possibilita a percepção real dos outros e da relação interpessoal vivenciada por nós. A habilidade engloba a flexibilidade perceptiva e comportamental onde se ver a situação de vários ângulos e atuar de forma criativa, inovadora e não rotineira, que assim permite o indivíduo o desenvolvimento da capacidade criativa e o menos convencional e a habilidade de dar e receber feedback com a finalidade de se construir um relacionamento interpessoal autêntico.

O relacionamento também é considerado como um dos componentes refere-se a compreender a questão humana dos indivíduos, envolvidos e integrantes no grupo, a dimensão emocional-afetiva, que não podendo destacar o conteúdo cognitivo e a relação afetiva no relacionamento interpessoal, o equilíbrio desses componentes, fará com que o relacionamento humano, de maneira que ao lidar com as diferenças individuais cria um clima entre as pessoas, podendo o relacionamento interpessoal torna-se autêntico, duradouro e harmonioso.

Na escola, esta gestão se faz presente em todo o cotidiano escolar, na medida em que ela não assume mais o papel de mera socialização do conhecimento, mas de formadora da história do princípio ativo da prática humana que ocorre desde a elaboração do projeto político-pedagógico da escola até a participação da família na escola.

Nessa perspectiva as atividades escolares devem ser produtos da reflexão do coletivo da escola, pois o planejamento dessas atividades é indispensável para que a escola consiga desempenhar bem o seu papel, uma vez que, *“isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes”*. (BORGES In ANDRADE, 2004, p. 42).

Gento Palacios (1994, p.22) ao considerar a participação como estratégia para melhorar as relações dos membros de um grupo com objetivos comuns, afirma que a participação é um processo de grande valor para a eficácia de uma equipe ou empresa. A sua contribuição na solução de problemas, que estão na base das relações interpessoais, constituem um excelente meio para melhorar o funcionamento das instituições. Para Fela (2002, p. 35), *“a liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e de seus membros”*.

Assim, um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas. Para isso, é necessário que seus gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Esses aspectos são de extrema importância para o sucesso da organização, uma vez que o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas são seus recursos humanos. Assim, uma maneira para se garantir melhores resultados é gerar um círculo de motivação a partir do estímulo da capacidade de criação e superação, que permite ao indivíduo sentir-se mais gratificado, uma vez que o investimento em recursos humanos, tecnologias, informações e na valorização de uma cultura aberta às mudanças, torna a escola forte e dificilmente a leva a dificuldades.

## 2.3 DESAFIOS DO GESTOR NA ATUALIDADE

Durante muitos anos, as escolas adotaram o modelo de administração científica, baseado nos princípios de Frederick Taylor. “Na sociedade industrial do início do século XX, predominava com sucesso” a administração científica, centralizadora e hierarquizada. A teia administrativa tinha a conformação de pirâmide, cujo topo hierárquico era legitimamente ocupado pelo venerável chefe detentor de todo poder de decisão e de mando. Os demais membros desse conjunto, distribuídos por especializações, eram mais executores de ordens e planejamentos que decisórios. Quanto mais próximos da base da pirâmide, menos poder de decisão, menos educação formal e menos respeito social.

Essa forma de administrar tomou conta da escola, condicionada pela política econômica e cultura dominante. Em decorrência disso, o modelo de direção da escola, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em conseqüência, dês responsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

De acordo com Lück (2000):

Segundo essa concepção, adotou-se uma fundamentação teórica de caráter mais normativo, determinada pelo princípio de certo-errado, completo-incompleto, perfeito-imperfeito. Adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito nem mesmo, muitas vezes, o pedagógico, como é o caso de corrigir provas”, “dar nota”, dentre outros. Também associada a esta concepção é o entendimento de que o importante é fazer o máximo (preocupação com a dimensão quantitativa) e não o de fazer o melhor e o diferente (preocupação qualitativa).

Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor. Porém, os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como

unidades sociais especiais, são organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural marcado pela pluralidade e mudanças; portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura (DRUCKER, 1992), o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções.

Em decorrência disso, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.

Esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma. Se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual, pois, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

A mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo, uma vez que, como lembra Peter Senge (1993, p. 29), quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados.

Em acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. “Tal atitude garante a possibilidade de que pense grande e aja no pequeno” (Klink, 1993), isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas

imediatos, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

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

No trabalho do gestor educacional, essas mudanças são reflexos de muitas reformas que vem acontecendo no Brasil e na América Latina e que repercute neste campo, determinando uma reestruturação do trabalho docente e das funções do gestor, que agora deve agir de acordo com os princípios democráticos e participativos, ter popularidade junto à comunidade, possibilitar o trabalho coletivo a fim de atender ao novo perfil trazido pelo movimento de democratização da educação.

### **2.3.1 Formação do Gestor**

A formação inicial, em nível superior, de gestores escolares esteve desde a reforma do curso de Pedagogia mediante a oferta da habilitação em Administração Escolar. O MEC propunha, na década de 70, que todos os cargos de diretor de escola viessem a ser ocupados por profissionais formados neste curso. No entanto, com a abertura política na década de 80 e a introdução da prática de eleição para esse cargo, diminuiu acentuadamente a procura desses cursos que, por falta de alunos, tornaram-se inviáveis. Houve, no entanto, um movimento no sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional, muito procurado por profissionais já no exercício dessas funções, porém, com um número relativamente pequeno de vagas.

No contexto das instituições de ensino superior, portanto, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Recae, portanto, sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. Essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial (Machado, 1999), como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino.

Alguns autores, entre eles, Luck (2000), Wittmann (2000), são unânimes em reconhecer a capacitação profissional como uma das condições para a implementação de mudanças e reformas na política educacional.

A escola é um tipo de organização constituída de recursos materiais, financeiros e humanos (alunos, professores, pais) que precisam ser administrados para se obter os melhores resultados. Para Luck (2002), a escola precisa acompanhar a evolução da sociedade e isso se dá a partir de uma administração escolar com características de liderança:

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LÜCK et al., 2002, p. 34).

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constitui fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino.

A formação do gestor também vem sofrendo modificações para atender ao novo perfil trazido pelo movimento de democratização da educação, e se constitui no maior desafio. De acordo com Pazeto:

O modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão baseados em parâmetros tradicionais de administração, com predomínio das leis e do comando a partir de decisões centralizadas na instância superior. Tal parâmetro não comporta as novas demandas institucionais e sociais, segundo as quais a gestão da educação assume um papel de desenvolvimento institucional, social e humano. (PAZETO 2000, p. 163)

A sociedade atual requer um gestor que não seja meramente um tutelado dos órgãos

centrais, mas uma pessoa dinâmica, capaz de gerir eficazmente a instituição, valorizando a participação coletiva nas atividades escolares, inclusive o planejamento escolar. O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

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

Recaem, portanto, sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. Essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial (MACHADO, 1999), como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. Segundo Santos, os gestores escolares possuem várias e importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação. No entanto, pode-se reverter este quadro com as seguintes ações:

1. Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;
2. Solucionando a insatisfação dos profissionais devido à sensação de impotência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;
3. Conscientizando todos de que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola. (SANTOS, 2002, p. 41)

Portanto, as responsabilidades do gestor escolar são várias, pois ele é responsável pelas questões pedagógicas, financeiras e administrativas e precisa coordenar e controlar todos os setores do ambiente escolar, compreendendo sua atribuição como gestor, motivador e agente de transformação.

Diante das atuais demandas, exige-se uma profunda revisão da formação dos gestores educacionais. Segundo Pazeto:

Recomenda-se uma formação básica sólida em educação, com domínio das ciências

que lhe dão fundamentação, conhecimento científico e técnico em gestão de instituições e formação continuada, visando à associação entre conhecimentos e experiências. O conhecimento científico e técnico em gestão envolve a capacidade de colocar em prática princípios básicos de administração: planejar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar. (PAZETO 2000, p. 165)

Assim, nos mais diversos e bem sucedidos exemplos de gestão escolar participativa foram possíveis ser observado que os gestores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional, o que consideram ser essencial para o crescimento do grupo, e ao mesmo tempo proporcionar o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação.

Assim, o gestor deve incentivar as potencialidades possíveis dos seus colaboradores e estas tornarem-se ações criativas e inovadoras. Para Gandin, “*participação é construção em conjunto*” (GANDIN (1994, p. 24), e no processo participativo, todos têm sua palavra a dizer.

Nesse sentido, a escola necessita exorcizar a tirania que possa nela residir, revelando-se na maioria das vezes numa administração centralizada e autocrática, na qual o gestor apresenta-se como um indivíduo perplexo, marcado por uma visão fragmentada da realidade que o cerca, que alçado ao cargo, não se reconhece como educador e como pessoa, certo de que suas atribuições e competências definiram quem manda e que obedece. Temendo, muitas vezes, com a democratização de sua função, a perda da autoridade e do poder, por ele valorizado. Pinto e Feldman evidenciam este medo da perda do controle por parte dos gestores, “*temem que relações mais igualitárias entre eles e a comunidade provoque alterações de poder*” (PINTO e FELDMAN 1997, p. 240).

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

Como de nada valem as boas idéias, se não forem colocadas em ação, os programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis, tal como indicado por Machado, Tem-se verificado que, em geral, são baixos os retornos de programa de capacitação em termos de transformação da realidade. É preciso que estes cursos superem uma série de limitações comumente detectadas em relação a cursos de formação profissional na área da educação, ficando em programas pautados em generalizações, distanciamento entre teoria e prática, descontextualização dos conteúdos, enfoque no indivíduo, método de transmissão de conhecimentos conteudistas.

Para Lück (2000), o desenvolvimento de competências deve, pois, ser o foco de organização dos programas de formação de gestores, e além das questões teórico-metodológicas dessa formação, que deve estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada, é necessário ressaltar a necessidade de os sistemas de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.

Para a autora, um fator limitador desse investimento seria a periodicidade freqüente de troca de dirigentes, tal como atualmente ocorre. Portanto, é necessário articular política de formação com política de gestão.

### **2.3.2 A dimensão Política do Gestor**

A gestão participativa é uma forma de administração ligada à esfera pedagógica e política. Ela requer abrir a escola à comunidade, estimular o talento de cada membro da equipe, não perdendo de vista as metas educacionais; ou seja, todos devem interagir e participar com um todo, corpo docentes e discentes e a comunidade como se fosse uma equipe, um time.

A partir da democratização das decisões, o gestor estará dando um passo positivo para que a função dele seja repensada e até mesmo aperfeiçoada, porque no momento em que ele permite que a comunidade dê sua opinião e avalie os resultados de um processo que resulta, em parte, da sua atuação, muitos fatores positivos para o seu desempenho profissional serão gestor para que assuma uma postura revolucionária, repensando que tipo de homem deseja que a escola forme. Esta é a dimensão política da função dele. Hora, afirma:

A dimensão política da função do educador traduz-se no compromisso com a ação

educativa revolucionária, que lhe dê condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político e econômico. (HORA 1994, p. 52)

Há então, uma exigência ao gestor, que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa. Dessa forma, um gestor escolar constituirá as suas competências no desenvolvimento de suas ações no contexto sócio histórico em que são produzidos, pois envolvem um campo no qual ele situa e no qual ele, também, atua.

Com isso, a atuação do Gestor é decisiva para o dinamismo da Escola, uma vez que pode afastar-se da realidade e desvincular-se do meio. Longe de desempenhar de forma meramente burocrática. Cabe ao Gestor estabelecer um relacionamento entre “meios e fins” para equacionar, na Escola, problemas educacionais e administrativos.

Portanto, o gestor consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito. Além disso, é função dele analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela, sem, contudo efetivar um comprometimento tal que impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas ideias formadas.

É importante destacar que o gestor escolar só terá condições de exercer esse aspecto político de sua função se democratizar a gestão escolar, tomando rumos transparentes, na qual a comunidade confie pela eficiência e compromisso que defende. Todavia, a dimensão política da função dele revela-se no momento em que possibilita a comunidade a opinar, decidir e avaliar o processo educativo. Permitindo com isso, a construção do saber e o desenvolvimento de uma educação emancipadora.

O gestor escolar deve entender o conhecimento como um processo de construção não como um produto, daí a escola vir a ser um lugar de ampliação do saber que o aluno trás de casa. Dessa forma, a escola precisa prover meios para que o aluno consiga vencer as suas limitações e ampliar sua capacidade de comunicação e de vivência em sociedade.

Nesse contexto, deve proporcionar no ambiente escolar, ações que viabilizem a participação de todos, de forma compartilhada, como também garantir a formação continuada de seus profissionais, contribuindo para a qualificação da prática pedagógica.

Além disso, precisa estar preparado para contribuir no campo teórico a toda a comunidade no que se refere a planejar coletivamente, de forma que haja o encontro de pessoas, o diálogo e o próprio debate, onde discutam e decidam, provoquem crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e democrática.

Através do planejamento participativo, os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar são chamados a planejar, avaliar e implementar a proposta de educação a

ser efetivada na escola. E, assim, a responsabilidade desta forma é compartilhada com o coletivo, tornando a possibilidade de sucesso bem maior. Porém, é importante ressaltar que o planejamento participativo na escola não pode jamais reduzir-se a integrar escola-família comunidade em sua própria maneira de observar a sociedade que o cerca.

Para GANDIN (1994, p. 24), outro desafio ao gestor participativo refere-se à necessidade de sensibilizar a comunidade a que pertence da realidade em que vivem, e a desenvolverem um sentimento de crítica, a verem além das aparências as ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas. Porém, despertar o interesse da sociedade não é tarefa fácil.

Pensar que a melhor maneira de conseguir mudanças de atitudes é pela conscientização, não a imposição de uma nova ideologia (a do gestor, talvez), o que apenas perpetuaria a comunidade na visão alienada em que vivem.

Assim, a gestão, numa perspectiva participativa, destaca o papel do gestor, responsável por conduzir os processos administrativos e pedagógicos da instituição de ensino. A ele cabe articular a diversidade para dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promover a formação dos alunos.

Em acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que pense grande e aja no pequeno isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos.

Assim, o político como horizonte pedagógico se expressa no exercício da cidadania – cidadania não como meta distante, mas como prática cotidiana, inclusive da vida escolar. Sem exercício democrático não se constrói uma sociedade livre e participativa. Dentro dessa liberdade há que se respeitar o pluriculturalismo: as diferenças de gênero, raça, religião, ideologia e de quaisquer outras minorias sociais.

Também a superação dos conflitos, inerentes a toda vida humana, será uma aprendizagem realizada mediante o exercício diário do relacionamento humano, do diálogo,

da solidariedade, do intercâmbio, da partilha, que reforçam a humanização da cultura e do saber. Visa-se ao primado da sabedoria sobre a ciência e ao respeito à ética das relações entre pessoa humana, tecnologia e política, promovendo a educação para a paz, eis aí o grande desafio do gestor.

## 2.4 Estado da Arte

A pesquisa das dissertações e teses referentes ao eixo temático deste Estado da Arte foi realizada a partir de consultas ao banco de teses *online* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Publicações do Centro de Estudos Educação e Sociedade (Caderno Cedes) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED).

Portais que permitem uma pesquisa diversificada e alternativa por autor, assunto e instituição e oferece como filtros de busca o ano da defesa dos trabalhos pesquisados e seu nível/modalidade (mestrado, doutorado ou profissionalizante). Cobrindo o período compreendido entre os anos 2000 a 2009, resultando em um total de 142 trabalhos catalogados.

São analisados os trabalhos de mestrandos e doutorandos acerca de formação de profissionais da educação, com aprofundamento nos descritores: *gestão participativa*.

A gestão participativa é reconhecida como uma prática que resulta em qualidade quer seja na escola, quer seja nos espaços não escolares, porque baseada na articulação entre liberdade e co-responsabilidade na tomada de decisões no contexto educativo, político e pedagógico.

Tais estudos fundamentam a compreensão da gestão participativa e são tomados como referência pelas condições apresentadas em ampliar o embasamento teórico sobre a temática: “gestão escolar” e a construção de um ensino de qualidade.

Assim, a busca se concentrou em estudos e pesquisas realizados com foco em gestão escolar e representações sociais sobre a mesma, e, como palavras chaves foram definidas: gestão escolar; gestão da escola; modelo de gestão escolar; gestão participativa.

A consulta aos periódicos gerou a seguinte tabela:

**Tabela 1** - Pesquisas sobre a temática: representação social da gestão escolar

PERIÓDICOS / NÚMERO DE ARTIGOS

ASSUNTO TEMA PESQUISADO	/ SCIELO	INEP	CEDES	EDUCAÇÃO E SOCIEDADE
Gestão escolar	04	-	01	02
Gestão da escola		118	-	02
Modelo de gestão escolar -	-	01	-	-
Gestão participativa	-	14	-	-
<b>TOTAL ESTUDOS ENCONTRADOS</b>	<b>DE 04</b>	<b>133</b>	<b>01</b>	<b>04</b>

Fonte: Nascimento/2011

De acordo com a tese de Souza (2000), sua pesquisa sobre gestão participativa foi realizada no campo da história da educação mais especificamente no município de Lages, Santa Catarina. Está voltada, prioritariamente, a investigar e aprofundar a explicitação das condições que viabilizaram a Instituição Escola a constituir-se como elemento articulador, essencial ao desenvolvimento de práticas inovadoras no interior de uma administração pública municipal (1977-1982). E ainda envolveu alunos, pais, professores e gestores da educação da época.

Já Freitas (2000) faz uma vinculação entre políticas públicas e administração da educação, além de abordar a necessidade de descentralização do sistema nacional de ensino e enfatiza que a gestão participativa é essencial para a convivência democrática e a autonomia escolar.

Por sua vez, Hora (2002), analisa a prática da administração escolar, destacando o processo do gerenciamento desta e, para isso, foi necessário verificar em que sentido e em quais condições as suas práticas abrem, efetivamente, a possibilidade de mudanças no espaço educativo. Partiu-se dos conceitos de educação, democracia de Bobbio (1983), Weber (1994) e gestão escolar de Alonso (1976), Lück (1996) et al. A revisão da literatura teve o propósito de tornar a análise mais abrangente e a temática foi referenciada sob a ótica da historicidade,

da perspectiva teórica e prática. E como referenciais para a análise desta investigação, buscou-se definições teóricas e operacionais de categorias, como: cultura organizacional, dinâmica relacional e gestão participativa.

Oliveira (2003), em sua dissertação analisa a prática da gestão escolar participativa em duas escolas do município de Manaus, tendo como foco o envolvimento da comunidade escolar, as dificuldades e/ou possibilidades encontradas para desenvolver essa prática e as relações de poder no cotidiano escolar. E ainda, traça um breve histórico sobre a gestão da educação no Brasil da década de 20 ao século passado aos dias atuais, para então abordar a contradição existente entre a proposta de gestão democrática e o processo de provimento para o cargo de diretor escolar, realizado pelo poder público.

Em sua tese Steidel (2004), tem como objeto de estudo a gestão participativa em uma escola da rede pública de ensino da cidade de Curitiba, pressuposto de que esta é requisito para a construção da cidadania. Para tanto foram estabelecidos como objetivos: analisar a gestão que norteia o trabalho na escola e identificar elementos significativos relacionados à gestão participativa, com o intuito de apresentar subsídios para a formação do gestor educacional.

Tendo como referência, pesquisas empíricas que apresentam um contexto de reestruturação do trabalho pedagógico, Oliveira (2004) discute as novas emendas constitucionais que têm sido apresentadas à educação escolar com relação aos seus objetivos, refletindo em mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho na escola.

Silva (2005) apresenta em sua tese que a escola também recebe as influências das transições por quais passa a sociedade, e encontra dificuldades em absorver as mudanças e de dialogar com o novo. Por essa razão, ela não tem conseguido responder à altura às demandas da sociedade e este trabalho de pesquisa apresenta a Gestão Participativa como forma de atender às necessidades impostas à escola, propiciando melhores condições de participação, inclusão e democratização na comunidade escolar.

Ferreira (2008) aponta em sua dissertação, a necessidade de humanizar a formação e as condições de existência dos profissionais da educação e da gestão da educação, ressignificando-as com uma base ética, que permita fazer frente aos desafios violentos da "cultura globalizada" na "sociedade transbordante", "insatisfeita" e "excludente", constituída de "ressentimentos" e de exacerbação do individualismo rumo à formação da cidadania plena. Jacobi (2008) apresenta um artigo em que faz uma reflexão sobre as possibilidades de ampliação na educação da cidadania e participação, considerando especialmente as condições em que está se construindo um espaço público no Brasil. Os dados foram colhidos em

pesquisa realizada em quatro municípios paulistas com a finalidade de examinar em que medida e de que forma se dá a participação na gestão da educação. Assim, a diversidade de formas de ação possibilitou ao autor, analisar o papel dos diversos atores intervenientes, num contexto em que ainda convivem formas tradicionais de gestão e experiências inovadoras que começam a se legitimar aos olhos da população.

Um estudo realizado por Krawczyk (2005) analisa, a partir de reflexões teóricas e pesquisas empíricas, um dos eixos principais da reforma educativa ocorridos nos anos de 1990 na América Latina, a consolidação de uma nova organização e gestão do sistema educativo e da escola. Esse novo modelo de regulação supõe uma mudança radical da categoria sociedade civil e cidadania e vem sendo concretizado a partir de um processo de descentralização apresentado em três dimensões: descentralização entre os diferentes órgãos de governo (municipalização), descentralização para escola (autonomia escolar) e descentralização para o mercado (responsabilidade social).

Neste cenário, as tendências das reformas educacionais em curso nas últimas décadas em vários países do mundo, inclusive no Brasil, são discutidas por Krawczyk (2008) em sua tese e considera a gestão da educação e da escola um dos pilares de transformação social. Todavia a autora argumenta sobre a posição hegemônica nessas reformas e defende o início de uma mudança radical na maneira de pensar e programar a gestão dos sistemas educativos, concentrada, principalmente, na instituição escolar e sua autonomia.

Além disso, afirma que uma das principais políticas educacionais no Brasil está ligada à descentralização educativa e a descentralização escolar, sendo que esta última promove a autogestão institucional. Analisa também, as propostas de política educacional em gestão escolar dos governos de onze municípios de diferentes regiões do país, discutindo a racionalidade dessas novas formas de organização e gestão. Por fim, a sua análise das propostas de reforma da gestão escolar pautou-se no questionamento ao centralismo, à democracia, à qualidade do ensino e ao papel dos professores e dos outros atores educativos.

A gestão participativa tem como tarefa a rediscussão da forma de gestão. As práticas de gestão. A administração educacional aponta para uma democratização da escola:- a administração participativa. Paro (1993, p.164), propõe a transformação social via escola por meio de uma administração transformadora: "As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente".

Grandes autores, como Libâneo (2004), Lück *et.al* (1998) e Paro (2008), ressaltam a

importância da gestão participativa. Em sua obra, Libâneo (2004), destaca a participação como importante para o pensar democrático no universo do trabalho escolar. Lück *et. al* (1998) faz uma abordagem para a gestão escolar participativa, refletindo sobre o trabalho do gestor escolar, a descentralização do sistema de ensino e a democratização da gestão e Paro (2008), aborda o conceito de qualidade do ensino e sua relação com a democracia na organização da escola como um todo.

A gestão participativa tem como tarefa a rediscussão da forma de gestão. As práticas de gestão, A administração educacional aponta para uma democratização da escola:- a administração participativa. Paro (1993, p.164), propõe a transformação social via escola por meio de uma administração transformadora: "As vantagens de uma Administração Escolar participativa, em que as decisões são tomadas pelo grupo, não se referem apenas à democratização interna da escola, mas também ao fortalecimento da unidade escolar externamente".

Este estudo, bem como a revisão de literatura pertinente, caracteriza a temática gestão participativa como significativa no âmbito das pesquisas em educação e, ainda, aborda a problemática relativa à gestão escolar, denotando preocupação crescente entre os estudiosos e dirigentes educacionais.

Sob esse mesmo viés, é que destaco a presente investigação, pois enfatiza a importância de um modelo de gestão participativa para a escola, trazendo um novo olhar ao projeto educativo, Sistema Preventivo de Dom Bosco, o qual norteia as ações das escolas salesianas.

Assim, o estado da arte propiciou um vasto número de estudos sobre a temática Gestão da Participativa, com foco no Projeto Político Pedagógico, Financiamento da Educação, Gestão de Recursos, Gestão Pedagógica e Gestão de Qualidade. Ao escrever sobre o ensino, educação de qualidade e da gestão da participativa, os autores citados preocuparam-se em analisar a descentralização e a participação de todos os agentes da comunidade escolar, sinalizando a escola como espaço privilegiado para a participação de todos. Nesta perspectiva, as pesquisas publicadas e apresentadas representam suporte teórico para esta abordagem, uma vez que relatam o trabalho coletivo e participativo, desenvolvido no âmbito das práticas sociais com vistas a uma educação de qualidade.

## CAPÍTULO III

### A EDUCAÇÃO SALESIANA NO COLÉGIO DOM BOSCO LESTE

#### 3.1 O SISTEMA PREVENTIVO DE DOM BOSCO

Dom Bosco foi um pedagogo, não um pedagogista. Isto define também seu Sistema Preventivo. Mais que um tratado de pedagogia, é uma verdadeira obra de arte educativa. Como sistema, representa um conjunto coerente e unitário de teoria e práticas educativas fundamentadas em crenças e valores específicos. Como arte, representa dinamismo, criatividade, sensibilidade, atualidade, recriação constante da vida, toque pessoal e busca de harmonia. (Subsídio RSE/01, 2003, p.2).

O Sistema Preventivo é uma experiência educacional desenvolvida por Dom Bosco (1815-1888) que se prolongou no tempo e no espaço através da ação das comunidades de educadores que a atualizam sempre de forma dinâmica. É, portanto, um estilo de educação, feito de ação e reflexão.

Um mestre salesiano, P. Luiz Zver, escreveu certa vez que “Dom Bosco é universal e que o Sistema Preventivo é perene... não é um castelo erguido sobre um rochedo alcantilado, mas uma cidade que livremente se expande em planície aberta. É que a pedagogia de Dom Bosco não é um acervo de técnicas, mas um sistema de valores”. (CG21, 96)

A origem da obra de Dom Bosco está vinculada a oratórios tendo ele fundado, em torno de 1842, o primeiro deles, o Oratório de São Francisco de Sales, no Colégio Eclesiástico de Turim que acolhia jovens marginalizados pela sociedade e desenvolvia aulas de catecismo, atividades formativo-integrais, encaminhamento profissional, exercícios de ginástica natural, cantos, jogos, brinquedos, lazer. Os oratórios proliferaram pelo mundo, acolhendo milhares de jovens e não fizeram parte do ensino regular.

A mola propulsora para a fundação da obra salesiana se pautou na necessidade de oferecer uma instrução religiosa adequada à juventude carente e marginalizada. Através da educação e da formação profissional, Dom Bosco pretendia propiciar aos jovens os instrumentos necessários para o ingresso no mercado de trabalho, em condições adequadas.

Amor educativo é a marca salesiana. Dom Bosco usava esta palavra para indicar amor, carinho, afeição demonstrada, familiaridade, presença. O amor educativo é uma energia espiritual, que nasce da mística do amor de Deus para os jovens que criam um clima de

família. A afeição demonstrada é o “tempero” de tudo. Através de uma convivência aproximada e prazerosa, educadores e educandos experienciam a criatividade, a subjetividade, o emocional, o afetivo, a comunicabilidade, o diálogo, a amizade, a alegria de viver.

O nome “Salesiano”, como são chamados todos os seus colaboradores diretos e indiretamente, foi inspirado na figura de um grande bispo de Genebra, chamado São Francisco de Sales, o santo da Paciência e da Doçura, virtudes estas que Dom Bosco pontuou como essenciais no seu modo de educar. Daí emana a resposta de onde Dom Bosco buscou o nome para a sua congregação nascente, Sociedade de São Francisco de Sales. Segundo Braido (2004):

O Sistema Preventivo fundamenta-se numa visão positiva da pessoa humana, inspirada no humanismo otimista de São Francisco de Sales. Essas crenças ou princípios orientam a convivência educativa Salesiana para a vivência dos valores.

Nos anos seguintes, Dom Bosco fundou o Instituto das Filhas de Maria Auxiliadora e os Cooperadores Salesianos. Construiu, em Turim, a Basílica de Nossa Senhora Auxiliadora, e fundou 59 casas salesianas, a maioria delas na Itália, França, Espanha. Em 1875 abriu as missões na América Latina, a começar pela Argentina. Publicou as Leituras Católicas para o povo mais simples. Sobretudo, viveu o modo evangélico de educar através da Razão, Religião e Carinho, que passa à história como referencial pedagógico denominado Sistema Preventivo.

Para distinguir a pedagogia de Dom Bosco em relação ao sistema educativo de repressão vigente na Itália no século XIX, Dom Bosco, propôs um programa, que se resumia na expressão “verdadeiro espírito de doçura e de caridade”, sobretudo no agir educativo-preventivo. Scaramussa & Zeferino (1995):

- Alegria: curtir a vida em tudo o que oferece de bom e de belo. É expressão de saúde corporal, de realização afetiva, de otimismo, de valorização cristã da vida. O espaço simbólico de vivência da alegria é o pátio, que representa o lúdico, a festa (lazer, esporte, ginástica, excursão, teatro, música e canto, toda criatividade...)

- Estudo e Trabalho: arregaçar as mangas e partir para a luta! Estudo e trabalho indicam a atitude de empenho e compromisso diante da vida: capacitar-se profissionalmente para a auto-sustentação e inserir-se ativamente na sociedade através do trabalho; exercer o apostolado; descobrir "a verdadeira riqueza da vida". A vida não pode ser improvisada, deve ser programada, assumida com seriedade e responsabilidade. O espaço simbólico deste empenho é a "oficina" (seja ela de profissão ou de arte, de atividade agrícola, escolar, ou de grupo).

- Piedade: acolher a vida como dom de Deus. Ele é também esperança de vida eterna.

A piedade expressa a dimensão religiosa da vida, o sentido mais profundo e unificador da pessoa. Inspira e motiva todas as dimensões. É a espiritualidade. O espaço simbólico da piedade é a "capela" (espaço da experiência de Deus, que inclui as celebrações, as práticas religiosas, devocionais, catequéticas, vivência comunitária e apostólica).

A proposta educativa de Dom Bosco, fundamentada na Razão, na Religião e na Amorevolezza, dá origem a um programa formativo em torno de três núcleos interdependentes, que respondem às necessidades estruturais e de relações dos jovens, nas diversas dimensões de sua vida (os três "S"), conforme destacam Scaramussa & Zeferino (1995):

Saúde: refere-se à dimensão corporal-afetiva. É sinônimo de vida, alegria de viver.

Sabedoria: está na dimensão sócio-cultural: a compreensão da vida, o situar-se no tempo e no espaço, capacitar-se para a autonomia, e saber viver.

Santidade: diz respeito à dimensão religiosa. O sentido da vida, o por que e o para quê viver, o compromisso.

Este estilo educacional teve início há mais de um século e ainda hoje mantêm sua eficácia comprovada para a educação da juventude. Aponta as disciplinas a serem ensinadas; a função das escolas e dos professores, o papel da religião na formação do cidadão. Igualmente discursa incessantemente acerca da relação estabelecida entre educador e jovem, sendo que este deveria afastar-se dos castigos corporais, da repressão, das paixões, da agressividade, buscando construir uma relação de amor, confiança e caridade entre estes sujeitos.

Para Dom Bosco, o Sistema Preventivo é essencial para a educação dessa juventude carente de tudo, em detrimento do Sistema Repressivo, comum nas instituições italianas, como a prisão e o quartel.

Dom Bosco ao chamar o seu método de sistema, não quis dizer, num sentido técnico da palavra como um conjunto de princípios técnicos sistematizados. Mas uma maneira de agir.

Dessa forma, o sistema preventivo de Dom Bosco não foi primeiramente uma criação teórica a ser aplicada e vivenciada, mas o oposto, foi vivido, amadurecido com a cotidianidade e depois transformado em teoria. Dom Bosco compartilhava da concepção de que a educação é uma forma de prevenção da marginalização e de melhoria da sociedade. Relida no contexto atual a preventividade, na visão de (BRAIDO, 2004), supõe uma intervenção antes de tudo de tipo sócio-político: a política da juventude, da família, do tempo livre, da cultura, da saúde, da instrução, da segurança social. E no interior da prática

pedagógica a prevenção era entendida em contraposição à repressão.

No entanto, a concepção meramente disciplinar de prevenção como ação externa à pessoa, no sentido de vigiar, defender, impedir, isolar, preservar, não alcança o verdadeiro significado contido no Sistema Preventivo de Dom Bosco. Ele criava uma gestão participativa em seus colaboradores onde todos opinavam e davam sugestões sobre os feitos realizados nas instituições.

Esse sistema educativo globalmente adotado teve em Dom Bosco particular ressonância. Ele mesmo o sublinha quando estavam definidos os traços do “preventivo” por ele praticado há mais de 30 anos.

O “método educativo” atinge a sua configuração original na própria pessoa de Dom Bosco, que desde criança foi educado no amor e no “temor”, ou seja, no amor a prática das virtudes e no temor as coisas ruins que desagradam a Deus. Para Braido, 2004:

A motivação profunda da ação de Dom Bosco é a caridade: o amor de Deus e do próximo, fundado coerentemente em sua fé católica e em sua vocação sacerdotal, como que nascida com ele. Há, todavia, traços de personalidade que conferem à sua consagração e ação caritativa aspectos e tonalidades típicas, transferindo-se também para o “sistema preventivo” nelas assumido.

Dom Bosco ao adotar o sistema preventivo como o ideal para os seus jovens tinha plena consciência de que era o mais difícil, porque exigiria muita paciência por parte do educador, porém, aquele capaz de educar verdadeiramente para uma vida plena e feliz. Assim Dom Bosco deixa claro o que ele quer com este modelo de educação. Segundo Castro

O objetivo do sistema preventivo não é punir o mal acontecido, mas impedir que este aconteça: promover o bem, a salvação temporal e eterna (formar bons cristãos e honestos cidadãos antes que aconteça ao contrário).

Desse conceito surgiram normas metodológicas: não prevenir simplesmente fazendo conhecer as leis e punir as transgressões, mas, prevenir propondo metas significativas e entusiasmantes, a serem perseguidas e depois está junto, assistir, animar, encorajar durante o período de formação.

Dom Bosco foi sensível à realidade juvenil, por isso, foi capaz como ninguém de chegar ao coração deles. De acordo com Braido,

Educação é “coisa do coração” porque o menino normal quase sempre é coração. Por isso, o educador poderá sempre ganhar “o coração de seu protegido” e falar com a linguagem do coração. Com efeito, em todo jovem, mesmo no mais infeliz, existe um ponto acessível ao bem, e o primeiro dever do educador é procurar esse ponto, essa corda sensível do coração e dela tirar proveito.

Dom Bosco foi verdadeiramente um educador apaixonado pelos jovens. Por isso acreditava nas suas potencialidades e os educava com o coração de pai e amigo.

Para Dom Bosco a educação preventiva não pode se desfazer da cultura. Assim, culturalmente o homem é um ser que busca, ou seja, que sente a necessidade de contato com o divino. A educação preventiva de Dom Bosco começa com a fé vivida desde a infância na prática da oração, na catequese, na participação nos ritos da igreja, a formação humanista juvenil, nos estudos filosóficos e teológicos, a formação moral e pastoral, as leituras históricas, apologéticas e espirituais.

Mas segundo Braido, Dom Bosco não elabora uma visão reflexiva de fins educativos dentro de uma mais ampla concepção humanista-cristã do mundo e da vida, filosófica e teologicamente estruturada, mas tem-na bem presente mental e operativamente. Impunham-na a cultura recebida, o temperamento, a sensibilidade e o impacto com jovens que tinham necessidade de tudo. A pergunta real não bastava a resposta só catequética e religiosa.

### **3.1.1 Valores do Sistema Preventivo**

O sistema preventivo de Dom Bosco encontra suas raízes em três pilares fundamentais: Razão, Religião e Amorevolezza (Caridade).

A razão significa racionalidade, clareza das ideias, bom senso, simplicidade, senso de medida e da realidade. Nunca um educador deve tomar medidas ou decisão acerca de um jovem se o mesmo não estiver em condições de fazer uso pleno de sua racionalidade, isto é, movido pelas paixões. Para Braido:

O método da razão é, ao mesmo tempo, o método de persuasão e da convicção. Não basta avisar antes. Não basta que o aviso, a norma, o regulamento sejam objetivamente razoáveis. É preciso que a racionalidade seja compartilhada pelo aluno, para tomar consciência de uma efetiva responsabilidade pessoal.

A religião é sem dúvida o elemento norteador de todo o sentido de preventividade aspirado por Dom Bosco. Sem a vivência da prática religiosa, sem o horizonte “evangélico” o seu sistema preventivo se torna inviável.

A amorevolezza, seguindo as disposição de ordem talvez do próprio Dom Bosco o terceiro pilar na estrutura do seu sistema educativo. Termo original da língua italiana, no português assume várias conotações, ou melhor, traduções. Para vários lingüistas e tradutores

este termo possui toda uma carga de originalidade, levando as possíveis traduções a não alcançarem o real significado do termo.

Na língua portuguesa o termo é entendido como amor, ou seja, a caridade expressa por São Paulo no seu hino ao amor. A caridade é paciente, tudo suporta...

No dizer do P. Stella, estudioso crítico de Dom Bosco:

A amorevolezza podia significar muito mais que simples sentimento e simples afeto manifestado, muito mais que uma simples qualidade humana... tirava sua singularidade de algo de sobrenatural, trazia ao timbre de uma vida sobrenatural irradiante”.

P. Carlos Leôncio, pedagogo brasileiro, em aula, dizia:

A amorevolezza (amorabilidade) não é um fim da educação; o fim da educação salesiana é a formação integral do cristão (bons cristãos e honestos cidadãos). Não é também meio educativo, porque este significa ação. A amorevolezza é método para chegar a uma meta pela aplicação de meios adequados. Como método ela situa-se na zona dos sentimentos e da afetividade. A amorevolezza é amor, eficaz, é amor produtivo. Não é ideia, não é vontade”.

Para Dom Bosco a doçura da amorevolezza não é fraqueza, sentimentalismo, sensibilidade mórbida, mas envolvimento emotivo constantemente iluminado e purificado pela razão e pela fé.

Braido conclui que,

Amorevolezza indica em Dom Bosco “um complexo código de símbolos, sinais, comportamentos”. É o traço mediante o qual se manifesta a própria simpatia, o próprio afeto, a compreensão e compaixão, a co-participação na vida dos outros.

Todos os fundamentos retratados nos escritos do sistema preventivo são sentidos e vividos na consciência dos educadores unidos no querer, “todos uma só coisa”, amarem-se e aconselharem-se reciprocamente sobre a melhor maneira de serem obedecidos e de serem amados e estimados pelos jovens.

Ainda quanto aos valores, Scaramussa & Zeferino (1995) citam além dos três pilares, outros princípios, que são:

### **3.1.2 Ambiente Educativo Familiar**

A educação não é obra apenas de indivíduos agindo sobre indivíduos. É, sobretudo, obra da convivência que se cria, do ambiente que se vive! O Sistema Preventivo só pode ser

vivido quando todos estão empenhados na criação de uma comunidade educativa, com sentido de pertença e participação, num clima de família. A familiaridade se expressa na amizade, na aproximação. A chave da familiaridade é o clima de alegria.

A racionalidade do ambiente se manifesta na sua simplicidade. As normas regulamentares reduzidas ao mínimo. Nada de complicações, burocracia, formalismo. Muita espontaneidade, alegria, diálogo cordial entre todos, sem distâncias e etiquetas.

Para se criar este clima, é preciso dar vez ao jovem, para que ele possa exprimir-se na sua riqueza de comunicação, de expressão, de movimento, de criatividade e, porque não, de barulho e inquietação. Sua participação deve ser incrementada através de múltiplas práticas e vivências, como associações, grupos, música, teatro, celebrações, passeios, esportes, festas.

## ASSISTÊNCIA-PRESENÇA

A assistência-presença resume para Dom Bosco o papel do educador que pratica a razão, a religião e a amorevolezza, e exige motivação e qualificação específicas:

- Assistência como presença gratuita: o êxito da comunicação educativa não depende tanto de habilidades técnicas de abordagem, mas principalmente das motivações e intenções que transparecem na relação que se estabelece.
- Assistência como presença ativa: a presença do educador não deve ser centralizadora, impositiva e controladora. Também não pode ser de mero espectador da atividade do jovem. Presença ativa significa atuar junto com o educando, intervindo de forma discreta, envolvente, amorosa, estimulando e facilitando seu protagonismo.
- Assistência individualizada: centrada nas situações particulares dos jovens, especialmente em suas necessidades. É diferenciada de acordo com a idade e as características pessoais de cada um. É personalizada.

## DISCIPLINA SEM CASTIGOS

O processo educativo não acontece sempre de forma linear e tranquila. Existem resistências, conflitos, e até desvios. Coloca-se então a questão dos "limites". Como entendê-los e como trabalhá-los? A disciplina desempenha importante função na educação. Mas como desenvolvê-la?

O Sistema Preventivo apela para as forças interiores, e entende a disciplina como uma conquista a partir de dentro da pessoa. Ela não é algo que se impõe de fora, como uma camisa

de força, mas deve ser assumida como convicção. Sendo assim, como se faz a "correção" dentro do Sistema Preventivo? Há também lugar para castigos?

Por trás de atitudes disciplinares geralmente se escondem os esquemas "autoritários" que regem muitas vezes nossa realidade. Dom Bosco só entendia a correção dentro de uma concepção de educador que conseguia conquistar a confiança e o coração do educando e que pudesse expressar-lhe assim, sinceramente, todos os seus sentimentos. O educador deve estar entre os educandos como o "Bom Pastor" (figura do Evangelho), não como um domador de animais selvagens. Por isso, afirmava que nunca precisou fazer uso de castigo.

A correção deve acontecer constantemente, especialmente com os jovens. "Nunca se deve adotar os meios coercitivos, mas somente aqueles da persuasão e da caridade. Se o castigo se tornar necessário, ou seja, se depois de esgotados todos os outros meios, perceber-se esperança de obter assim algum proveito por parte do interessado, que seja aplicado com prudência, no momento adequado; jamais em público; e que não dê a impressão de se estar agindo sob paixão" (Carta sobre Castigos, MB 16, 439-47)

## PROGRAMA EDUCATIVO

O Sistema Preventivo é método e espiritualidade que fundamenta a ação de educadores salesianos. É também um caminho a ser percorrido junto com os educandos, com os quais se vive a espiritualidade juvenil salesiana. Esta é uma proposta de santidade para o jovem, um caminho de vida cristã.

Para Dom Bosco um educador deve ser alguém totalmente consagrado ao bem de seus alunos, deve está preparado para enfrentar qualquer desordem e suportar muito trabalho para atingir o seu fim.

São esses pilares instituídos por Dom Bosco que diferenciará sua obra educativa de outras obras confessionais, pois postula orientações pedagógicas para o educador salesiano, ainda hoje mantido por uma obra educacional salesiana, como a presença no pátio visando à interação e proximidade com o jovem. Razão, religião e amor educativo são realidades inter-relacionais. Isso acontece tanto em nível de fins e de conteúdos quanto de meios e métodos, como explica Braido (2004):

No primeiro nível, eles constituem uma síntese original dos elementos necessários para o desenvolvimento completo do jovem: físico, intelectual, moral, social, religioso e afetivo. Em nível metodológico, põe em ação um conjunto orgânico de intervenções apropriadas para envolver um jovem

aluno nas suas mais significativas potencialidades, mente, coração, vontade, fé, interativamente co-presentes.

O sistema preventivo de Dom Bosco é pautado na prática do amor. Do amor educativo que está ao lado do temor reverencial e de respeito para com o superior que é amigo fraterno e companheiro nos jogos e no trabalho. Essa experiência de proximidade entre superior e educando foi entendida e praticada por Dom Bosco em virtude das experiências não positivas que o mesmo vivenciou no seu tempo de formação, onde o superior era alguém inacessível.

### 3.2 PEDAGOGIA SALESIANA

Segundo o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, realizado em 1996, a educação surge como caminho indispensável para reconstrução dos ideais de paz, liberdade e justiça social. Ela é essencial para o desenvolvimento contínuo tanto das pessoas como das sociedades, como via condutora de crescimento harmonioso, autêntico, contribuindo para diminuir a pobreza e a exclusão social, e todas as formas de opressões e guerras.

Várias são as teorias sobre a educação e de acordo com o relatório produzido na Conferência da UNESCO (1996), quatro princípios na aprendizagem são prioritários para o século vinte um: Aprender a aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

A pedagogia Salesiana, desde sua origem no século XIX, inspira-se nos valores cristãos e pauta-se no paradigma de educar pelo amor, sob o prisma da inclusão e da reciprocidade. Está a serviço da formação integral do ser em consonância com a diretriz apontada pelo Relatório da UNESCO pautada nos quatro princípios mencionados e criando um quinto princípio que é o aprender a crer, tanto em relação aos valores essenciais à convivência humana e à promoção da dignidade da pessoa quanto em relação aos valores transcendentais cristãos.

Tem como meta a construção de um projeto de escola centrado nas relações entre pessoas comprometidas com a transformação da realidade em que estão inseridas, visando à contínua e indispensável formação de uma comunidade educativa.

Para a pedagogia salesiana, falar em educação é falar na construção de pessoas, não de indivíduos. E de pessoas consideradas em sua totalidade de energia cósmica e espiritual, compreendendo também a própria corporeidade. Não se pode trabalhar identidade, sem se referir e sem partir do “corpo”.

Nosso trabalho educativo visa ao desenvolvimento da pessoa humana, à construção de

sua identidade em relação a seu acontecimento fundante: elevada a uma dignidade própria; chamada a uma transcendência; vocacionada à felicidade. Como o desenvolvimento das pessoas acontece necessariamente dentro de um contexto, todo processo educativo há de partir sempre da consciência crítica desse contexto, de suas contradições e das possibilidades práticas de sua transformação.

Sua visão educativa se funda na centralidade da pessoa humana, cuja meta é a comunhão social: justa, fraterna, solidária, participativa, livre, democrática, a serviço da vida. É imprescindível assumir a solidariedade. Ser solidários com os irmãos, os mais ameaçados na vida, implica em questionar o tipo de sociedade, cuja lógica de funcionamento produz tantos excluídos.

A questão pedagógica tem a ver com projetos de mundo que nossos modos de conhecer elaboram e alimentam. E, inevitavelmente, desemboca na difícil conjugação entre o horizonte utópico e os projetos para sua realização. Educar para os valores equivale a preparar o ser humano para fazer escolhas dentro das circunstâncias e dos dilemas da própria existência.

Uma pedagogia, sobretudo inclusiva, que mantém a questão da inclusão como pano de fundo da formação dos educadores. Para isso, requer o desenvolvimento de propostas pedagógicas que criem espaços, estruturas de participação e projetos que garantam o protagonismo juvenil, que integrem as contribuições dos meios de comunicação social (MCS) e da tecnologia moderna, de modo que promovam atitudes críticas e ações congruentes em função do desenvolvimento humano integral.

Na mesma linha de Dom Bosco, é aberta às novas tecnologias e recursos de comunicação social. Por isso habilita-se para usar essas novas linguagens em função evangelizadora, a fim de que os jovens sejam ajudados a usá-las de maneira crítica.

Para que a ação educativa salesiana seja significativa para o contexto do continente, precisa ser convalidada pela fidelidade à nossa missão, ao nosso espírito e pedagogia. Apesar de haver alguma preocupação evangelizadora na prática educativa de nossas escolas, há a necessidade de se romper com inúmeras práticas de exclusão presentes no cotidiano escolar.

Na pedagogia salesiana, existe um estilo próprio de aproximação do marginalizado cujas bases se encontram no carisma salesiano:

1. A atitude de compreensão das razões históricas e pessoais de sua situação;
2. A atitude de reconhecimento dos valores de que é portador, e de confiança em seu potencial e capacidade de superar essa situação, resgatando a auto-estima e amor pela vida: acreditar na pessoa;

3. A busca em comum de alternativas de promoção integral, construindo um projeto de vida: “bons cristãos e honestos cidadãos”.

Outro ponto importante da pedagogia salesiana está no trabalho. Assumir o trabalho como valor é optar por determinados valores, como a atividade, a criatividade, a participação, a curiosidade, a responsabilidade comunitária, a utilidade e o afã pela obra bem elaborada, o serviço. Esses são valores que o educando vai viver e, se possível, desfrutar no contexto educativo.

A nossa educação tem de ser uma educação no e para o trabalho. A educação profissional requer para além do domínio operacional de determinados fazeres, a compreensão global do processo produtivo, a apropriação do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho, o desenvolvimento do espírito empreendedor e de iniciativa, bem como a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões com autonomia. (SUBSÍDIO RSE 4, p. 29)

Os princípios norteadores de uma nova educação profissional, em vista da elaboração de projetos pedagógicos e de novos currículos, da elaboração de planos de cursos seriam: a estética da sensibilidade; a política da igualdade; e a ética da identidade.

Só se aprende a trabalhar trabalhando... Trata-se de ensinar a aprender, ensinar a aproveitar bem o tempo, para ser disciplinado, responsável e organizado, para trabalhar cooperativamente, para resolver criativamente os problemas, a seguir instruções e processos, para buscar qualidade nos produtos, para valorizar o trabalhador e reconhecer que o trabalho deve estar sempre a serviço da pessoa humana. (ibid, p. 30)

Encoraja-nos a convicção de que o Sistema Preventivo possui em si mesmo tais recursos que permitem, não somente dar respostas proféticas às aspirações e às diferentes formas de pobreza dos jovens, mas também nos ajudam a torná-los sujeitos ativos, protagonistas da evangelização e artífices da renovação social.

A proposta pedagógica salesiana é clara em seus objetivos sobre as relações sociais e os valores necessários para a construção de pessoa e cidadão responsável, crítico, coerente e cristão.

### 3.3 IDENTIDADE DA REDE SALESIANA DE ESCOLAS NO BRASIL

As obras salesianas foram iniciadas no Oratório de Valdocco (Turim, Itália, século XIX) por João Bosco, padre italiano e permanecem até os dias atuais.

Respondendo aos desafios do momento histórico, as inspetoras do Brasil - sociedade civil e religiosa sem fins lucrativos, de assistência social e de caráter educativo e cultural - criaram no dia 29 de junho de 2002, a casa inspetorial das Filhas de Maria Auxiliadora (FMA) em São Paulo, oficializando assim a organização de suas escolas de educação básica em uma Rede de Escolas, porém sua trajetória começa bem antes, de acordo com o portal da Rede Escola Dom Bosco de Artes e Ofícios:

A história das Inspetorias Salesianas do Brasil começou em 1883 quando os Salesianos, encaminhados por Dom Bosco e trazidos pelo Pe. Luiz Lasagna, provincial da Inspetoria do Uruguai, chegaram para colocar em prática seu carisma e pedagogia, baseados na razão, na religião e na bondade, transbordando sentimentos de misericórdia sobre o coração sofrido da juventude deste país.

Desde o início, a Rede Salesiana de Escolas foi assumida, com investimento significativo, como ação conjunta de FMA e Salesianos do Dom Bosco (SDB).

A Rede Salesiana de Escola (RSE) é o conjunto das escolas que, mediante convênio firmado com a Mantenedora/RSE, se compromete a concretizar a pedagogia salesiana no processo educacional e a adotar o material didático específico para a Educação Básica, nas diversas áreas do saber e nas disciplinas constantes do currículo escolar brasileiro.

Tem por finalidade reunir, articular, assessorar e subsidiar as escolas associadas, com a oferta do Marco Referencial da RSE e do material didático específico, produzido a partir da Proposta Educativa Salesiana e em consonância com a legislação educacional brasileira vigente. Ao mesmo tempo, a RSE, mediante as gerências pedagógica, pastoral, de comunicação e administrativa, se propõe a desenvolver projetos inovadores em suas áreas específicas e apoiar, articular e assessorar a formação continuada de seus educadores.

Uma vez instituída, a RSE se propõe um desenvolvimento de qualidade focando, principalmente, a formação dos educadores e gestores de suas Escolas, em consonância com a reflexão e as orientações advindas da Escola Salesiana na América. Até o IV Encontro Escola Salesiana na América, a Rede Salesiana de Escolas trabalha os desafios e as políticas (com suas linhas de ação) assumidos em 2008 no III Encontro Escola Salesiana na América.

Baseado no terceiro encontro da Escola Salesiana América que se realizou em Brasília/DF no período de 08 a 13 de maio. No III Escola Salesiana América foram definidos quatro desafios a serem trabalhados nas Inspetorias da ESA: Formação, Comunicação, Animação-Gestão-Acompanhamento e Avaliação.

Pensando, na proposta das metas e ações da formação para o âmbito da animação-gestão, embora o âmbito da gestão tenha exigências específicas a ESA entende que esta

dimensão esteja intimamente ligada à animação. Chega a afirmar que o grande desafio será “animar gerindo e gerenciar animando”.

O grande desafio apresentado na dimensão da gestão é “dinamizar a animação-gestão que potencie a qualidade dos processos educativo-pastorais da Escola salesiana”. A RSE acredita ser possível re-criar o ambiente salesiano original se trabalhar seriamente a política proposta em 2008: “animar gerindo e gerenciar animando, de forma participativa e co-responsável, o acompanhamento dos sujeitos da Comunidade Educativa Pastoral”

A RSE optou pela primeira linha de ação:

Dinamizar a criação de organismos de participação para potenciar a co-responsabilidade.

Neste âmbito são formuladas duas metas:

- a. Ressignificar a ação educativa salesiana nas escolas, tendo em conta as mudanças e transformações culturais.
- b. Estabelecer a animação/gestão participativa e co-responsável.

Destas ações os indicadores são:

- Processo de criação de uma gestão corporativa nas estruturas/RSE:

Com capacitação, incentivo e assessoria para a profissionalização da gestão local e oferta de metodologias e instrumentos tecnológicos facilitadores do acompanhamento dos processos.

Com assessoria especializada para a construção do plano estratégico das escolas, favorecendo e apoiando a criação de uma cultura de planeamento participativo nas CEPs.

- Gestão participativa na RSE:

Com a profissionalização das relações institucionais entre os sócios da mantenedora, seu quadro de direção e gerenciamento e as escolas associadas.

Com a consolidação do trabalho em rede em parceria com outras instituições afins.

Com a valorização e incentivo da participação co-responsável, do compromisso ético-político e da qualidade educativa.

- Desenvolvimento tecnológico e gerencial da RSE.

Com a parceria com entidades educativas que tenham finalidades semelhantes às da RSE – como redes de escolas de congregações religiosas, editoras católicas e a Associação Nacional de Educação Católica-ANEC – para aquisição e desenvolvimento de recursos tecnológicos gerenciais facilitadores dos processos adotados

Neste cenário, a função de gestor direciona-se para a articulação das diversas variáveis que se apresentam nas escolas salesianas, como as relações entre professores, alunos

e funcionários. Através do seu papel, procura garantir o bem-estar da comunidade educativa pastoral.

Nesta abordagem, a direção deve participar de todos os assuntos escolares descentralizando o poder e dividindo as tarefas com os diferentes tempos e espaços da Escola.

### 3.4 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DO COLÉGIO DOM BOSCO LESTE

Baseado na proposta pedagógica Salesiana, o Colégio Dom Bosco Leste, faz parte da Rede Salesiana de Escolas, um lugar que acolhe todos os jovens com muito carinho e amor. Localizado na Av. Cosme Ferreira, 5122, bairro Zumbi I, foi fundado em 1994, comprometido com a prática transformadora em sintonia com o Evangelho e com o objetivo de educar futuros profissionais como pessoas abertas ao compromisso solidário e à cidadania.

Conjugando a ideia de trabalhar a gestão participativa na escola, conforme aponta o Projeto Político Pedagógico (2002):

O Colégio Dom Bosco Leste está localizado na cidade de Manaus, estado do Amazonas, foi idealizado com o objetivo de atender alunos desde a educação infantil até o ensino médio neste aspecto formal. Com localização privilegiada, numa área de fácil localização, na cidade de Manaus, favorecida pelo rápido acesso, faz parte do complexo de um colégio particular de Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A Escola, procurando desenvolver a autonomia e a luta por direitos e cidadania da independência dos alunos, estrutura seu atendimento através de uma programação didático-pedagógica, onde o planejamento curricular prevê o trabalho nas áreas do conhecimento como língua portuguesa, matemática, ciências, geografia, história, religião, educação física. Todos os alunos independentemente da idade, participam da programação oferecida pela escola.

O ingresso neste Colégio se dá a partir dos cinco anos de idade. As turmas de atendimento são formadas sob a referência da idade cronológica e das necessidades específicas, procurando respeitar a individualidade de cada um dentro do seu contexto histórico. A instituição é conhecedora dos novos paradigmas educacionais, porém ainda não possui tecnologia educacional.

A escola atualmente atende 530 alunos da Educação Básica, 28 profissionais formam seu corpo docente, a equipe pedagógica composta de 02 (duas) pedagogas, sendo uma do Infantil III ao 7º ano do Ensino Fundamental e outra do 8º ano do Ensino Fundamental ao Ensino Médio; uma coordenadora disciplinar, uma assistente de pátio e 02 (duas) profissionais no apoio pedagógico; uma bibliotecária, uma assistente, equipe pastoral e uma

diretora pedagógica.

Na administração, o Colégio Dom Bosco Leste conta com um diretor geral, 01 administrador financeiro, 01 administrador do setor pessoal, 04 colaboradores na limpeza e 04 vigias. A escola possui um prédio com uma estrutura a ser descrita no item recursos humanos e materiais.

O plano pedagógico do Colégio Dom Bosco Leste é discutido e planejado em reuniões mensais com o corpo docente e funcionários. O planejamento diário é quinzenal para as Séries Iniciais, e mensais para Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) e Ensino Médio.

O ano letivo é organizado por trimestre de acordo com o calendário da escola e dá ênfase a datas comemorativas como Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina, Semana do Meio Ambiente, Dia das Crianças, Festas Religiosas, como de Nossa Senhora Auxiliadora e Dom Bosco, além de outras datas comemorativas.

Como programações fixas no calendário constam os jogos internos e “Jibinhos” (jogos infantis), Semana Literária, Semana da Matemática, Feira Gastronômica e o Espetáculo Auto de Natal.

A avaliação se dá de forma contínua com notas parciais e somativas em cada trimestre de modo a alcançar a média mínima de 6,0 pontos, sendo possível fazer recuperação ao final do ano letivo. Além disso, tem o Conselho de Classe ao final de cada trimestre com a equipe pedagógica, com a finalidade de discutir propostas de intervenção que ajudem no processo de ensino-aprendizagem do educando.

O relacionamento escola & família se dá nas visitas dos pais na escola quando solicitados pela escola ou quando procuram, além das reuniões trimestrais e eventos promovidos pelo Colégio, como a Festa da Família realizada todos os anos com o objetivo de estreitar os laços família, escola e aluno, com a realização de oficinas, palestras, músicas e jogos recreativos, missas e encontros familiares. A escola oferece também a Escolinha de Esporte e Cultura para os alunos onde são oferecidos cursos de Karatê, Futsal, Teatro e Dança.

Os gestores do Colégio Dom Bosco em suas respectivas funções administrativo e pedagógico realizam reuniões, encontros, passeios e atividades diversificadas com todos os funcionários duas vezes ao mês para discutir as propostas de atividades a serem desenvolvidas no Colégio, além de manter um relacionamento próximo e amigável com todo o grupo, buscando ouvi-los e garantir a participação efetiva de todos.

Coordenar as diferentes realidades que se manifestam na escola não é uma tarefa fácil, mas exige um esforço de todos os envolvidos no processo educativo, estabelecendo uma

rede de relações entre os alunos, professores, pessoal de apoio, pais e comunidade do entorno da escola, mediando à construção de uma identidade própria para a Unidade Escolar através da participação de todos.

A existência da liberdade, do respeito, da fraternidade e companheirismo no processo de planejamento participativo são fatores preponderantes para a realização de uma ação conjunta e coerente. Tais princípios fundamentam o projeto de formação do Colégio Dom Bosco Leste, embasados em seu Sistema Preventivo, razão, religião, *amorevolezza*, ambiente educativo familiar, assistência- presença, disciplina sem castigos e programa educativo, com a proposta de conseguir mudanças de atitudes, com relação a inúmeras ideologias impostas pelo sistema dominante, pois, caso contrário, permaneceria a comunidade em uma visão alienada.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA PARA O COLÉGIO DOM BOSCO LESTE

#### 4.1 A PESQUISA

A pesquisa constitui-se numa abordagem qualitativa, por permitir num procedimento de uma melhor compreensão do cotidiano e do campo pesquisado. Nesta pesquisa, o pesquisador procura entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados. Esta pesquisa pode ser definida como descritiva e qualitativa.

Este estudo se difere entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. De acordo com GODOY ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- O ambiente natural com fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- O caráter descritivo;
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- Enfoque indutivo.

O desenvolvimento deste estudo supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, ou seja, o território a ser pesquisado. Para MANNING:

“O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois por meio dele que os dados são coletados”. (MANNING, 1979, p.668).

Ao empregar a pesquisa qualitativa preocupou-se com o processo social do que com a estrutura social; buscou-se visualizar o contexto, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implicou a melhor compreensão do fenômeno.

GODOY (1995b, p.21) aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa; a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Os dados apresentados nesta pesquisa qualitativa não são coisas isoladas, acontecimentos fixos captados em um instante de observação. Por tanto, eles são “fenômenos” que se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamento. Todos são igualmente importantes e preciosos.

#### 4.5 CAMINHOS DA PESQUISA

A metodologia é um dos pressupostos da pesquisa científica, determinando o caminhar ou os passos para a investigação na realidade social, e para Lakatos & Marconi (1991), esse caminhar não é único e não pode acontecer de forma aleatória, sem precisão, sem medidas ou princípios que norteiam as diferentes formas de condução da pesquisa orientando as ações do pesquisador.

Portanto para trilhar essa pesquisa foi escolhido o método análise síntese dos resultados. No sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado. Se nos colocamos no ponto-de-vista do conhecimento dir-se-á, com Descartes, que o método é "o caminho a seguir para chegar à verdade nas ciências".

Como procedimentos de pesquisa foi feito primeiramente um levantamento bibliográfico a cerca do tema gestão participativa e das variáveis da pesquisa, para posteriores leituras e fichamentos das obras, além de estudos de diversos documentos que embasam o Sistema Preventivo de Dom Bosco.

Segundo Fazenda (2004, p. 55), não é possível realizar uma *leitura da prática* sem a *leitura teórica* adequada, nem tampouco ir além dessas análises para uma verdadeira práxis pedagógica, ou seja, uma ação pedagógica visando à transformação de uma realidade. Assim, buscou-se avançar na compreensão da temática proposta a fim de discuti-la de forma coerente.

A revisão da literatura, que alicerça a presente pesquisa, teve o propósito de tornar a análise mais abrangente, e a temática foi referenciada sob a ótica da historicidade, da perspectiva teórica e prática, pois para Fazenda (2005, p. 126), “nesse processo de análise e interpretação dos fatos, cabe-nos uma reflexão sobre as implicações de pensar o real historicamente; isto pressupõe uma compreensão de que, enquanto histórico, o real abrange diferentes totalidades, que podem inclusive revelar-se contraditórias”. Partindo desse entendimento buscou-se considerar como referenciais para a análise desta investigação categorias, como: Relacionamento Interpessoal, Sistema Preventivo de Dom Bosco e Gestão

Participativa, definidas como:

- Gestão Participativa

O conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, pessoas da própria comunidade escolar: pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo ensino aprendizagem. Segundo Luck (1996), trabalhar claramente o conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto porque o trabalho participativo deve estar associado a pessoas que analisam situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, nunca isoladamente ou centralizando suas atividades. Para discutir esse assunto destacam-se os teóricos Luck, Likert, Paro e outros.

- Sistema Preventivo de Dom Bosco

O projeto de formação do Colégio Dom Bosco Leste, é embasado em seu Sistema Preventivo: razão, religião, *amorevolezza*, ambiente educativo familiar, assistência- presença, disciplina sem castigos e programa educativo, com a proposta de formar bons cristãos e honestos cidadãos.

- Relações Interpessoais

Trabalhar as relações interpessoais significa lembrar que a escola não é, apenas, um espaço de instrução ou fazer profissional, mas um espaço de encontros (desencontros) que ocorrem em função do convívio entre pessoas de diferentes identidades, apesar de interligadas em um mesmo ambiente social e cultural. O foco central dos estudos de desenvolvimento interpessoal está, portanto, no processo de interação humana, no chamado encontro social. Para a compreensão do que isso significa abordarei os estudos de Moscovici sobre relações interpessoais.

Neste último capítulo pretende-se estabelecer as relações existentes entre os dados coletados em campo e as teorias estudadas. Fruto de pesquisa realizada durante dois anos e meio do curso de Mestrado em Gestão Educativa pela Universidade Politécnica Salesiana do Equador a pesquisa objetivou analisar um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste relacionando-o ao Sistema Preventivo de Dom Bosco, identificando princípios e

apontando possibilidades.

A pesquisa teve abordagem quantitativa e o instrumento utilizado foi o questionário com perguntas fechadas onde foi aplicado à totalidade dos professores (25) dos níveis Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio e equipe de liderança (3). Aos funcionários em geral (7) e aos alunos (25) foi apenas uma amostragem do universo que é 32 e 530 respectivamente.

A aplicação do questionário aconteceu em dois momentos, o primeiro na sala de reunião com os 25 professores, 03 profissionais da equipe de liderança e 07 funcionários em geral. Foi realizada uma apresentação do projeto para os presentes, logo após houve uma conversa informal, onde foi possível registrar alguns comentários relevantes expostos na análise de dados. Após, o momento de relatos, foi realizada a leitura do questionário e a aplicação do mesmo.

O segundo momento foi na biblioteca com os 25 alunos que são os líderes de turma. Foi feita uma apresentação do projeto para os presentes e a leitura do questionário. Todos os presentes contribuíram de forma democrática com a sua opinião.

Este momento de aplicação foi fundamental para a pesquisa, pois coordenar as diferentes realidades que se manifestam na escola não é uma tarefa fácil, mas exige um esforço de todos os envolvidos no processo educativo, estabelecendo uma rede de relações entre os alunos, professores, pessoal de apoio, pais e comunidade do entorno da escola, mediando à construção de uma identidade própria para a Unidade Escolar através da participação de todos.

O resultado do questionário é apresentado neste capítulo em forma de gráficos, organizados por subtítulos que discorrem sobre as variáveis da pesquisa: equipe de liderança, participação, relacionamento interpessoal, Sistema Preventivo e auto avaliação.

As questões que nortearam a pesquisa foram respondidas, primeiro numa abordagem teórica que fundamentasse a gestão participativa e sua inserção no contexto educacional, as quais serviram de base para a construção do instrumento utilizado, assim como o estudo de bibliografias voltadas para o Reconhecimento do Sistema Preventivo de Dom Bosco e sua relação com uma proposta participativa de gestão; e num segundo momento, numa abordagem prática discorre-se agora sobre os resultados da pesquisa de campo a fim de analisar um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco.

## 4.6 COLÉGIO DOM BOSCO LESTE: EM BUSCA DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

O Colégio Dom Bosco Leste atua há 18 anos em Manaus, firmado nos valores do Sistema Preventivo de Dom Bosco e busca acompanhar as transformações do processo educativo ao longo do tempo.

A fim de verificar se a proposta pedagógica utilizada na referida escola atendia aos princípios da gestão participativa foram registrados em questionário o olhar dos professores, alunos (amostragem) e funcionários do Colégio Dom Bosco Leste a respeito da prática da equipe gestora, liderança, participação, relacionamento interpessoal, auto-avaliação e Sistema Preventivo. A análise foi pautado com base nos dados coletados e correlacionado ao Sistema Preventivo Dom Bosco, conforme especificados a seguir.

### 4.6.1 Equipe de Gestão

A fim de conhecer o olhar da comunidade escolar em relação à equipe de gestão em se tratando da sua prática, competência, liderança e referência, foi perguntado se a equipe de gestão atendia as necessidades da comunidade educativa nas questões pedagógicas, se era firme em suas decisões, se a liderança alcançava êxito em seu papel e se era exemplo nas questões referentes à escola. O resultado é exposto em cada gráfico.



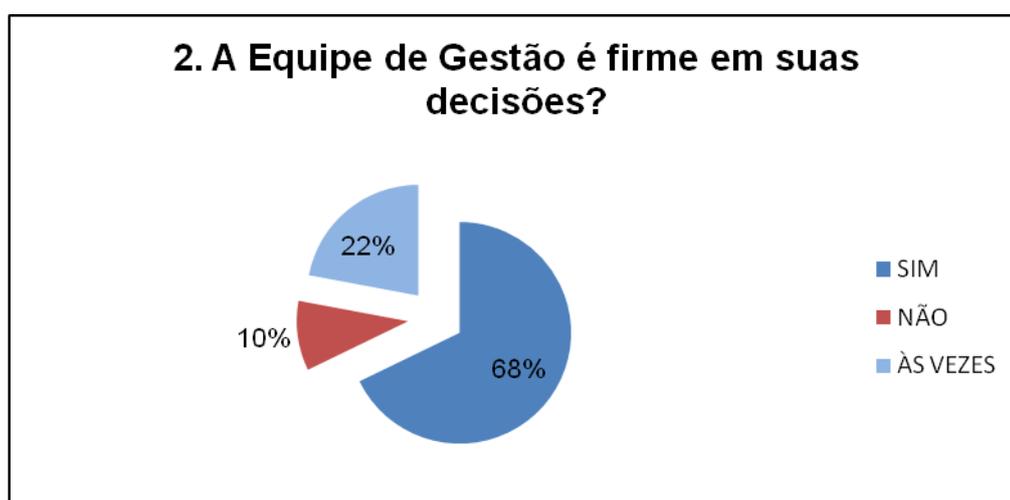
O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar. Requer envolvimento e compromisso de todos, inclusive, da equipe gestora que tem como responsabilidade auxiliar cada membro no desempenho de sua função, suprimindo suas necessidades, mediando relações, provendo materiais e outras ações.

No Colégio Dom Bosco Leste tem-se o indicativo de que a equipe de gestão busca atender essas necessidades, porém ainda há necessidade de avançar nesse aspecto. Para Santos (2002, p. 16), “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar”.

Quanto a essa dimensão comunitária e o Sistema Preventivo de Dom Bosco, Scaramussa (1984, pp. 140-141) aponta:

Uma comunidade educativa no estilo de Dom Bosco na América Latina de hoje procurará superar toda forma de autoritarismo e de paternalismo [...]. Deverá ser uma experiência de grupo democrático, sempre alimentado com os elementos particulares e distintivos da educação de Dom Bosco: *amorevolezza*, a assistência, a vivacidade, a alegria, o diálogo, a liberdade, a confiança.

Deve-se assim, evitando toda a forma de isolamento, promover a gestão participativa de modo a solucionar problemas de diferentes ordens e vivenciar a prática democrática para se gerar mudanças significativas e benéficas para a escola.

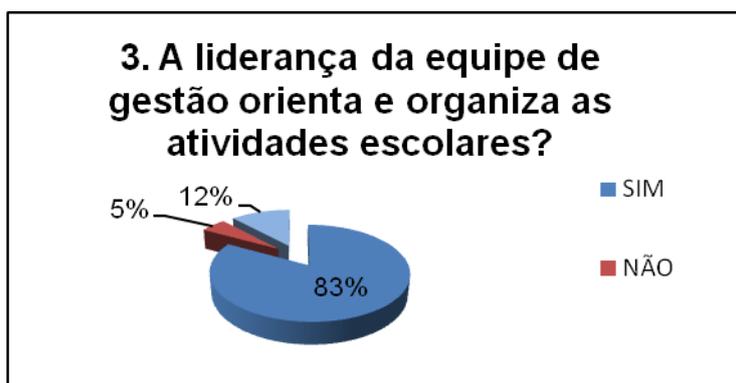


A firmeza nas decisões não pode ser confundida com autoritarismo. Segundo Vasconcelos (2006, p.52), “o arquétipo autoritário se configura como sendo o do dono de um lugar de poder privilegiado, de um saber inquestionável, de uma incrível coerência, de uma intrínseca bondade e de absoluta ausência de falhas nas suas ações”. E esta visão apesar de ser errônea manteve-se vívida na administração de diretores durante muito tempo numa perspectiva fragmentada do trabalho escolar e apesar das mudanças nas formas de gestão ainda é possível visualizá-las.

Segundo os dados apresentados, a maioria dos participantes percebe firmeza na equipe gestora, porém entende-se firmeza dentro de ensaios de práticas democráticas e humanas conforme rege a pedagogia Salesiana, altamente necessárias de serem assumidas por esta equipe.

Importante destacar que a gestão participativa não nega o poder. Para Vasconcelos (2006), é preciso reconhecer a existência do poder, não querer negá-lo e sim discutir sua forma de exercício. Segundo o autor, “a polarização equivocada da postura da equipe pode se dar entre o espontaneísmo (ausência de direção) e o autoritarismo (imposição de formas de agir)”. É preciso então, considerar que a firmeza da equipe gestora deve contrapor essas duas posturas, agindo de forma a provocar, posicionar-se, não deixar pairar clima de indefinição na instituição; definir, rever, não ter medo de errar, estar junto, propiciar as condições, mas não fazer pelo outro.

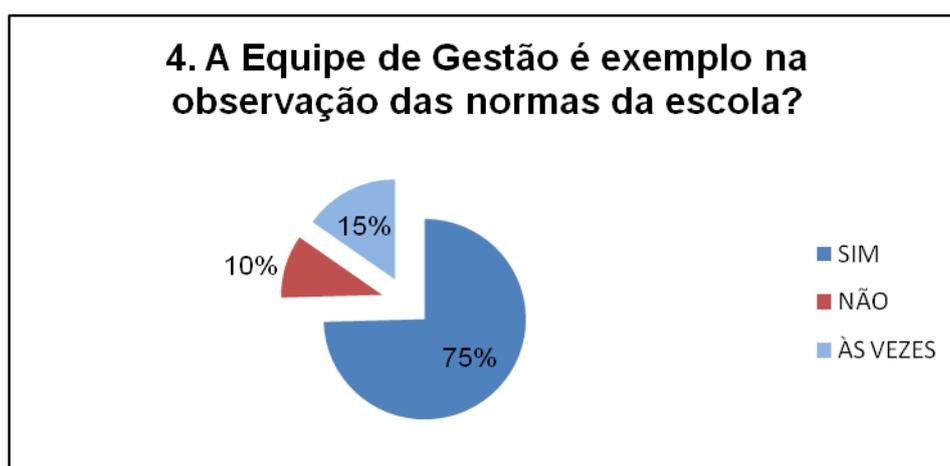
Na análise de Andrade, para organizar melhor o seu trabalho e a escola o gestor e a sua equipe poderão começar classificando as questões mais desafiadoras da eficácia do processo de mudança rumo ao crescimento organizacional. É importante que os desafios classificados estejam definidos “*no projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar*”. (ANDRADE 2004, p. 13). Além disso, esses desafios devem ser periodicamente revistos, avaliando-se em qual questão a atuação da gestão da escola tem sido mais ou menos expressiva, fazendo uma autocorreção e buscando novas propostas, junto à comunidade escolar, para reelaborar as ações quando necessário.



Segundo Lück et al. (2002, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a Integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. De acordo com a autora “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”. Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.

A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. “Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança”. (ANDRADE, 2004, p. 17).

Como indicado pelo gráfico, a liderança da equipe gestora do Colégio Dom Bosco Leste tem buscado uma parceria com seus colaboradores, visando a satisfação de suas necessidades e apoio quando precisam, afim de garantir a unidade e sucesso do grupo. Conforme Lück (2006, p. 15) “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência a ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto”. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois identificada, em última instância, por esses resultados.



Entre o que se prega e o que se faz costuma-se existir uma grande lacuna, o que causa descrença e baixa motivação quando se fala em mudanças no cenário escolar. Diante disso, a gestão participativa aponta para a coerência entre o discurso e a ação a fim de não

incorrer nesse erro. Vasconcelos (2006, p.56) apresenta um quadro que demonstra claramente essa questão:

O que se prega	O que se espera que se faça
Importância da Educação	Propiciar condições adequadas de trabalho.
Participação	Partilha do poder; decisão coletiva; não ter surpresas com “pacotes”.
Ensino mais individualizado	Não sobrecarregar as classes com alunos.
Conhecimento novo se dá a partir do prévio	Levar em conta o conhecimento prévio do professor.
Aprendizagem depende de mobilização	Procurar despertar a necessidade de mudança no professor.
Professor respeitar aluno em sala	Dirigente respeitar professor.
Professor não fazer avaliação classificatória e excludente do aluno	Dirigente não fazer avaliação classificatória e excludente do professor.

Quadro: Coerência entre o que se prega e o que se faz

Registram-se neste quadro várias formas de discurso que corriqueiramente ouve-se no ambiente escolar, mas em contrapartida têm-se ações contraditórias. Para Braido (2004, p. 267), “não se constroem sujeitos maduros – nos valores de razão, religião e afetividade – se o educador não for, ele mesmo, fim-valor e método segundo a razão, a religião e a afetividade”. Por isso o educador é chamado a se apresentar como modelo que vive ativamente tudo aquilo que, segundo a razão, a religião e a *Amorevolezza*, é válido em si e ao mesmo tempo. Exige-se, portanto, para Dom Bosco em seu Sistema Preventivo, educadores ricos de valores humanos, religiosos e afetivos, que sejam para eles modelos, testemunhas, comunicadores com a vida, as palavras e as obras. Segundo Luckesi (2007, p. 15), “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A ‘cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

Conforme questionário da pesquisa foi perguntado aos participantes e a equipe gestora é exemplo na observação das normas da escola e a maioria apontou que sim, refletindo assim a cultura organizacional da escola.

Para Libâneo (2001, p.321), a cultura organizacional está presente na escola de duas formas: como cultura instituída, presente nas normas, na estrutura organizacional, na rotina, na grade curricular, nos horários etc. e a cultura instituinte, criada e recriada nas relações e na vivência cotidiana. Essa cultura, embora implícita na maior parte das vezes, pode e deve, entretanto, ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda mais de perto aos interesses e às aspirações da equipe escolar, o que justifica a formulação conjunta do projeto pedagógico-curricular, a gestão participativa, a construção de uma comunidade de

aprendizagem.

Libâneo chega mesmo a afirmar que “os valores, as crenças, os modos de agir dos indivíduos e sua subjetividade são elementos essenciais para compreender a dinâmica interna” das organizações como um todo.

Na pedagogia salesiana, o diretor resume em si o núcleo da “pedagogia de comunidade” de Dom Bosco e deve ser exemplo para os outros encarregados na piedade, na caridade, e na paciência, mostrar-se constantemente amigo, companheiro, irmão de todos, por isso sempre encorajar cada um no cumprimento dos próprios deveres, como quem pede, nunca severamente mandando.

Vimos assim que a maioria apontou que a equipe gestora reconhece e segue as normas de funcionamento da instituição, buscando segui-las e assim, motivar outros a cumpri-las.

#### 4.6.2 Participação



Em toda e qualquer atividade humana, por mais limitado que seja seu alcance e escopo, há a participação do ser humano, seguindo, sustentando, analisando, revisando, criticando. De fato, o processo de participação tem sido evocado na escola em várias circunstâncias, desde a realização de festividades até a tomada de decisões a respeito de problemas apontados pela escola. No entanto, há o risco de que essas participações deixem de se efetivar, quando se tornam apenas mão de obra ou apenas mais um voto para realizar o que, de antemão, já foi determinado pelo grupo.

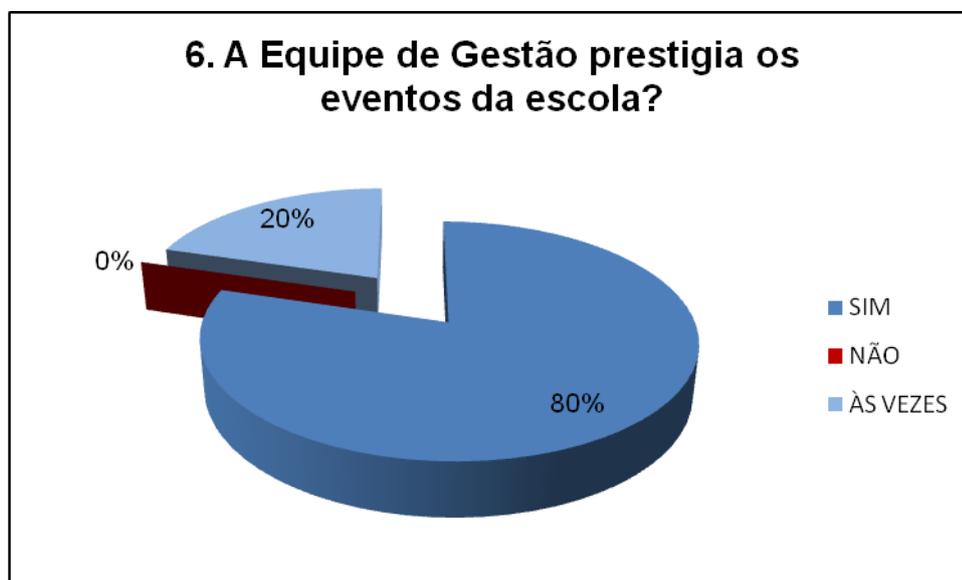
Nos resultados do gráfico, pode-se perceber que há uma leve queda nos índices de participação comparando com os resultados das questões anteriores, isso porque se a

participação se limitar apenas aos dois aspectos de “trabalho artesanal” e “voto vencido”, embora pareça oferecer alguns resultados positivos, do ponto de vista de quem conduz, em médio prazo, produz resultados altamente negativos, que deterioram a cultura organizacional da escola, por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica.

Conforme indicado por Marques (1987, p.69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. No entanto, a participação deve ser estendida como processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, pois é caracterizado pelo inter-apoio na convivência do cotidiano da escola, na busca, pelos seus agentes, da superação das dificuldades e limitações e do bom cumprimento da sua finalidade social.

A participação efetiva pressupõe que os funcionários, coletivamente organizados discutam e analisem a problemática pedagógica e administrativa que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem um caminho para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. Portanto os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica.

O gestor escolar tem o dever de organizar reuniões com os demais profissionais, para que todos possam sugerir novas ideias de como melhorar o acesso, a socialização e a produção do conhecimento entre os profissionais e os alunos da escola, colocando o conhecimento como o centro da atividade pedagógica. Pretende-se, assim, desenvolver ao máximo o potencial dos profissionais da escola e promover diálogos abertos com os interessados, dando ciência de todas as propostas de ações, qualificando-os para a tomada de decisões e para a geração de conhecimento mais elaborado.

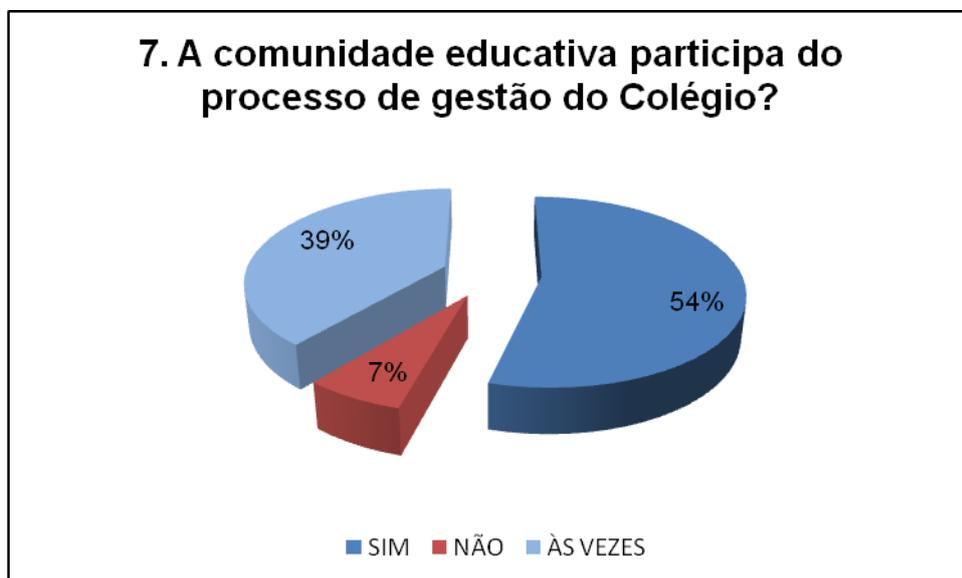


A equipe gestora tem por função ser o grande elo integrador, articulador de vários segmentos – internos e externos- da escola, cuidando da gestão das atividades para que venham a acontecer e a contento. Entre suas atividades está o de acompanhar o trabalho pedagógico dos professores e o processo de ensino aprendizagem dos alunos. Nesse processo, o papel da equipe de direção é criar um clima de confiança, pautado numa ética libertadora e no autêntico diálogo, e a presença, é fator imprescindível para essa conquista.

Conforme aponta o gráfico acima, a equipe de gestão tem se mantido presente nas atividades e eventos escolares, procurando reduzir a distância com os colaboradores da escola e possibilitando assim o crescimento de todos. Segundo Dom Bosco (apud Braido 2004, p. 277):

O Superior [educador] seja tudo para todos, pronto para ouvir sempre qualquer dúvida ou queixa dos jovens, todo olhos para vigiar paternalmente sua conduta, todo coração para procurar o bem espiritual e temporal daqueles que a Providência lhe confiou.

E essa presença deve ser amiga, promocional e animadora da vida do sujeito a quem que se quer ajudar (BRAIDO, 2004). Isso deve ser resultado de práticas que visem orientar e organizar as atividades escolares de modo a dar maior segurança na equipe. Criar espaços para que os professores possam atender os alunos em suas necessidades, seja de aprendizagem ou relacionamento, oferecer suporte, orientação, formação, esclarecer aos alunos sobre as ações e os objetivos escolares, trabalhar com os pais para explicitar a linha político-pedagógica da escola, dar apoio aos professores e favorecer a construção de um clima educativo.



Segundo Likert (1971), gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório. Refere-se ao ato de gerir pessoas, de articular os indivíduos envolvidos com a finalidade educacional de determinada Escola. Nesse processo, a figura do gestor é imprescindível, uma vez que estabelece juntamente com sua equipe escolar as finalidades da ação educativa e articula as deliberações e encaminhamentos necessários para que essa ação ocorra.

Segundo o relato de uma professora “*falta propiciar encontros para podermos trocarmos experiências e tomarmos decisões coletivas. (Professora do Ensino Fundamental I)*”, fica explícito a necessidade da participação por parte da comunidade educativa. Participar da gestão da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Significa usar o espaço escolar como um recurso de Educação para todos, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de modo ativo, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para todos.

Segundo Braido (2004, p. 289):

O diretor não é o único educador, nem dirige sozinho. Se a essência de um diretor como defende Dom Bosco, não é fazer tudo pessoalmente, mas coordenar e agir em comunhão, é claro que a sua ação vai encontrar-se e entrelaçar-se com a colaboração de todos os responsáveis pela “casa”.

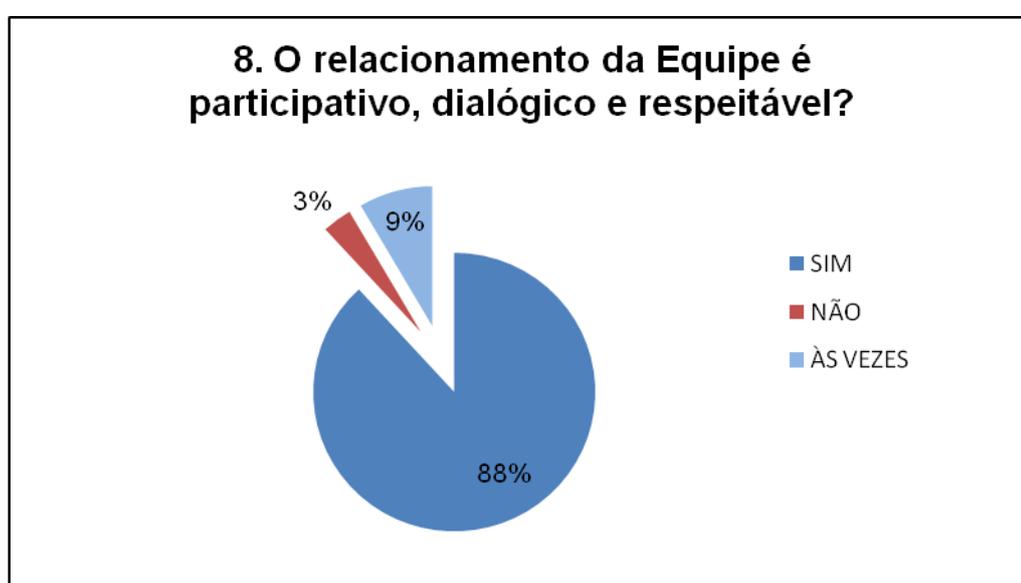
É nessa perspectiva que está embasado e sendo desenvolvido o trabalho pedagógico do Colégio Dom Bosco Leste, entretanto, conforme aponta o gráfico, a comunidade educativa que corresponde aos pais, alunos, professores e funcionários em geral do Colégio Dom Bosco Leste ainda se vem distantes de uma participação efetiva do processo de gestão na instituição, mas já há um começo, o início desse processo desafiador.

#### **4.6.3 Relacionamento Interpessoal**

Esta modalidade de gestão participativa se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus

membros, com empenho coletivo em torno da sua realização. Nesse sentido, é preciso avaliar atitudes, valores, comportamentos e formas de perceber os outros. Para isso, é necessário considerar aspectos como a motivação, o envolvimento, a formação e o relacionamento pessoal, a competência técnica e o compromisso como co-responsável da missão salesiana de formar cidadãos conscientes e participativos na sociedade.

Sendo assim, foram propostas alguns questionamentos e seus resultados serão apreciados em cada quadro.



A escola é um centro de relações que podem ser instrumentos positivos ou negativos de acordo com a intencionalidade e o propósito de cada profissional. Por ser um centro de relações: professor- aluno, professor- gestão, professor- pais, gestão- pais e assim por diante, abarca uma rede intensa de relações pautada na diferenciação entre as pessoas que influencia o ato educativo. Essas diferenciações referem-se às características pessoais de cada integrante da comunidade educativa: dizem respeito a quem somos no que acreditamos e como percebemos a vida e nossos objetivos.

Promover o crescimento e o desenvolvimento de outra pessoa é fundamental nas relações interpessoais. A empatia é um dos principais facilitadores que propiciam esse entendimento, assim como o respeito, que é a capacidade de acolher o outro integralmente.

Para Dom Bosco a única condição para que a relação educativa se mantivesse era este clima de dedicação humana, amorosa e visível, de vibração do coração, de reconhecimento, de confiança. (SCARAMUSSA 1984, p.91) e tal afirmativa corrobora com o

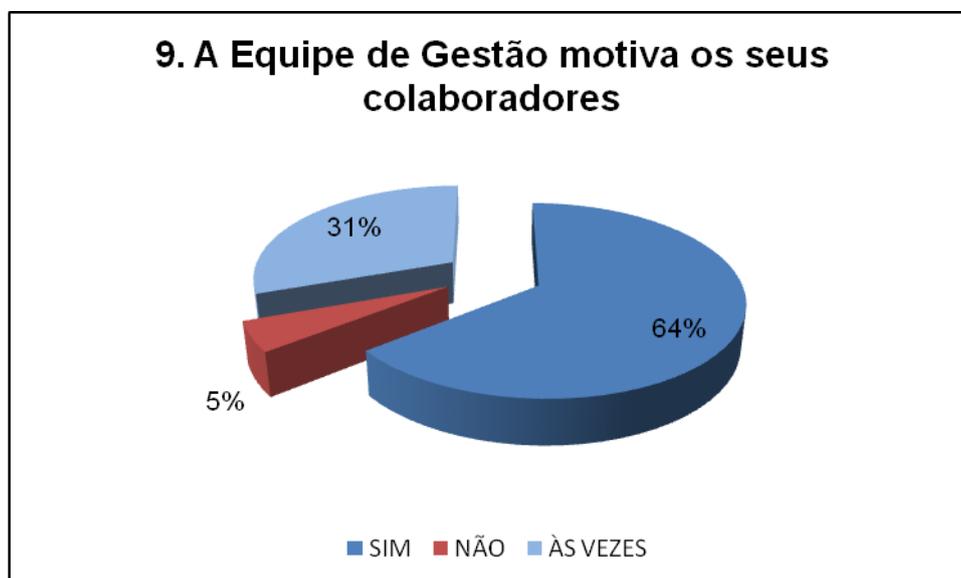
que aponta o resultado do gráfico da pesquisa havendo uma larga aceitação pelos participantes de um relacionamento pautado na participação, diálogo e respeito entre todos.

Segundo Scaramussa (1984, p. 125), educar no estilo de Dom Bosco é colocar-se em atitude de procura, de compreensão e de presença. Ele utilizava técnicas dialógicas e individualizadoras, e pedia isto a seus professores (HESS, 1983, p. 51):

Sou também a favor de que se pergunte a todos. Disto se obteriam vontades incalculáveis... Perguntar, perguntar muito, perguntar muitíssimo; Quanto mais se faz com que os alunos falem, tanto mais aumenta o proveito.

Conforme apontou a pesquisa, o relacionamento que pauta as ações do Colégio Dom Bosco Leste visa o diálogo em todas as ações educativas, de forma a administrar as diferentes realidades que se manifestam na escola, estabelecendo uma rede de relações entre alunos, professores, funcionários, pais e comunidade do entorno da escola, a fim de mediar a construção de uma identidade própria através da participação de todos.

O sucesso de uma gestão participativa na escola depende da disposição dos que participam, bem como da existência de um clima favorável para que ele tenha um bom andamento. Sendo assim, cabe ao administrador envolver-se a fim de contagiar a todos com a sua disposição e entusiasmo, para que participem de livre e espontânea vontade no que se refere ao clima escolar. Segundo Dalmas (1994, p.94) “*não pode haver na escola um clima hostil, de individualismo e irresponsabilidade*”. Portanto, é de fundamental importância que na escola exista um ambiente de acolhida, aceitação mútua e um interesse uns pelos outros. Com isso, a liberdade, o respeito, o companheirismo e a fraternidade são fatores marcantes e de valia para o bom andamento de um trabalho participativo.



Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra uma mudança radical na atitude das pessoas, com o objetivo de que as mesmas passem a encarar a inovação como um desafio e sintam-se estimuladas pela motivação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites. Atitude é uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação.

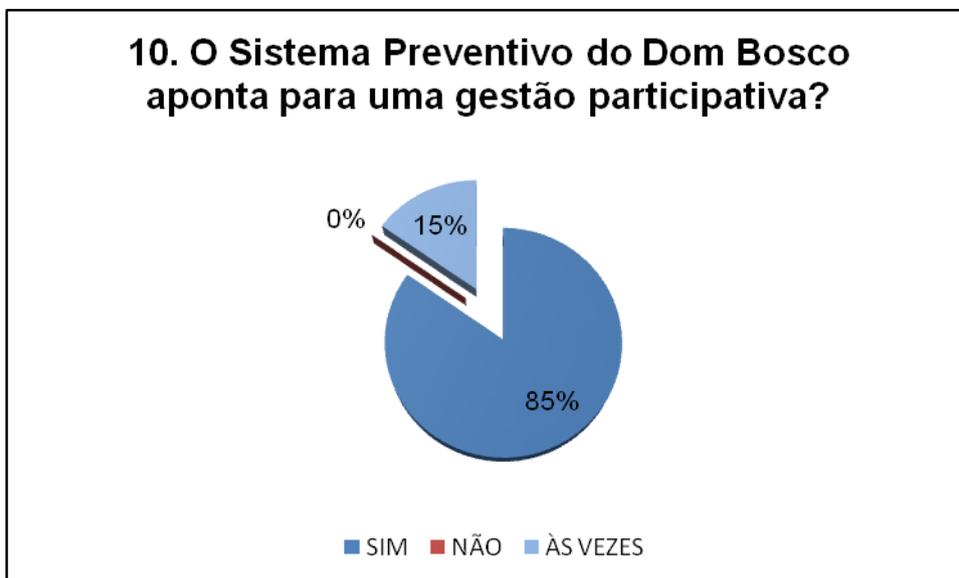
Porém, essa atitude pode ser recusada quando o gestor e sua equipe promovem o descrédito por parte de suas ações, gerando desconfiança, insegurança e destruindo as sementes e motivações de participação efetiva das pessoas que, ao se sentirem usadas, passam a negar o processo e sua legitimidade.

Portanto, torna-se imprescindível que o gestor primeiramente analise sua atitude frente ao grupo e conseqüentemente a resposta das pessoas que trabalham na escola, em relação às práticas pedagógicas e administrativas da organização educacional, a fim de diagnosticar o grau de interesse profissional com a instituição a qual fazem parte.

Segundo o gráfico, a equipe gestora tem alcançado bons índices em relação à motivação de seus funcionários, destacando que além das suas potencialidades, o funcionário precisa ter as condições necessárias para que possa utilizá-las e efetivá-las. Para Moscovici (2002, p. 84), “o desafio maior da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto realização, o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser”.

Assim, motivados, o grupo poderá avançar no processo de participação em seu sentido pleno, caracterizado por uma força de atuação consciente, reconhecendo e assumindo seu poder de influência na determinação da dinâmica de sua cultura e seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme.

#### 4.6.4 Sistema Preventivo



O Sistema Preventivo é o modelo educativo escolhido e acolhido por Dom Bosco. Na visão educativa do mesmo este sistema se realiza em três estados imprescindíveis: *Razão, Religião e Amorevolezza (carinho)*.

a) Razão – a pessoa tem capacidade de compreender a vida e a razão de ser das coisas, por isso deve sempre perceber os motivos da ação educativa;

b) Religião– A pessoa busca o sentido da vida e a alegria de viver através de uma convivência integradora, experienciando a unidade pessoal, a mística, com base no Evangelho. Educadores e educandos abrem-se aos valores do humano e do transcendente, buscando construir o próprio projeto de vida, enquanto se inserem na comunidade de fé.

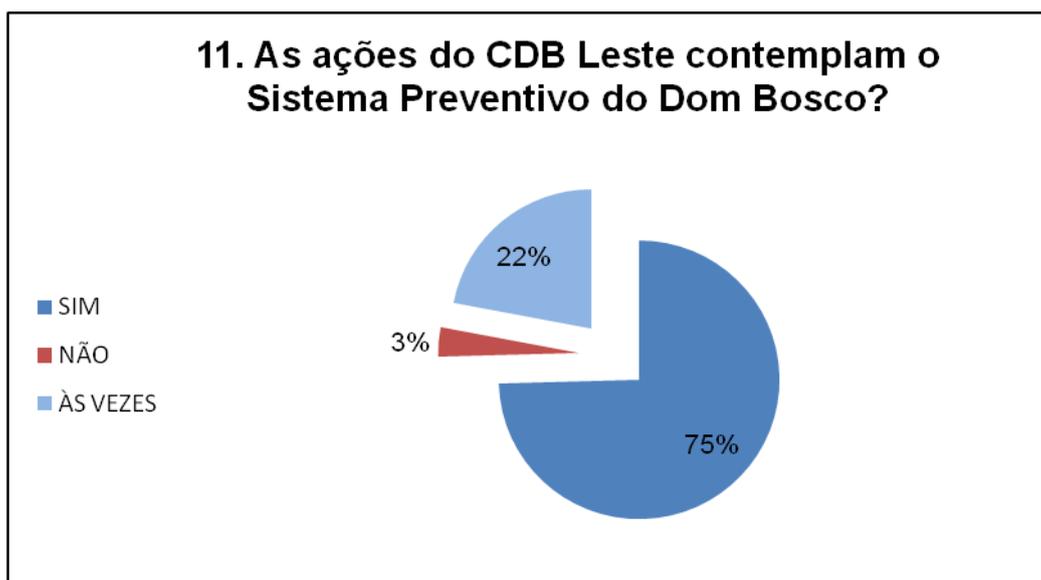
c) Amorevolezza – Quem percebe que é amado, tornam-se também capaz de sair de si e amar os outros. A presença Salesiana se identifica pelas atitudes de acolhida, bondade, alegria e fraternidade, que criam um clima de família. A afeição é o tempero de tudo. Através de uma convivência aproximada e prazerosa, educadores e educandos experimentam a criatividade, a subjetividade, o emocional, o afetivo, a comunicabilidade, o diálogo, a amizade, a alegria de viver.

Seu método educativo segundo Scaramussa (1984, p.139), também responde as necessidades e exigências de uma autêntica educação cristã libertadora para América Latina, contemplados no estado da razão e que a torna participativa dentro de um processo

emancipatório do indivíduo:

A “razão” é uma dimensão da *Amorevolezza*. Ela correlaciona-se com a exigência de autonomia, de autenticidade e de responsabilidade da juventude atual. Traduz numa atitude crítica permanente diante da vida na tomada de consciência da própria situação, no assumir a própria vida e as próprias responsabilidades, na espontaneidade e no sentido democrático da vida em grupo. Scaramussa (1984, p.140)

Diante da resposta no gráfico acima, verifica-se que o resultado concorda que o Sistema Preventivo de Dom Bosco caminha para uma prática participativa e possibilita a formação crítica e responsável de seus participantes. Tem-se como práxis que os colaboradores do Colégio Dom Bosco participem continuamente de formações e práticas que atendam a cultura escolar fundamentada no Sistema Preventivo de Dom Bosco.



Para Dom Bosco “é necessário conhecer os tempos que estamos vivendo para nos adaptarmos a eles, respeitando sempre os homens” e acompanhar as mudanças do mundo atual, priorizando os valores essenciais, é imprescindível que haja qualidade educativa e pastoral nas presenças salesianas, especialmente nas escolas.

A assistência salesiana, vivida principalmente através de nossa presença no meio dos jovens, com a acolhida, iniciativas, diálogo, amizade e confiança é a grande chave educativa junto a eles. Assumir o trabalho como valor é optar por determinados valores, como a criatividade, a participação, a curiosidade, a responsabilidade comunitária, a utilidade e o afã pela obra bem elaborada, o serviço. Esses são valores que o educando vai viver e, se possível,

desfrutar no contexto educativo.

No Colégio Dom Bosco Leste todas as ações são embasadas pelo Sistema Preventivo de Dom Bosco, e conforme o gráfico apresentado há um reconhecimento dessa afirmativa por parte dos participantes da pesquisa. Conforme Scaramussa (1984, p. 128), “todos os atos educativos são comunitários, porque requerem sempre o encontro de pelo menos duas pessoas dentro de um ambiente”. Sendo assim, a participação da comunidade educativa no CDB Leste sempre está em voga, nas atividades científico-culturais, reuniões, formações, encontros pedagógicos, oficinas para pais, seminários, retiros e outros a fim de possibilitar esse encontro e assistência-presença, princípio do método educativo de Dom Bosco.

A educação salesiana tem um sentido particular de comunidade porque exige um contato pessoal, aproximado, no estilo da família. O distintivo dessa vida em família, no entanto, não está somente no contato pessoal que caracteriza as relações educativas de Dom Bosco, mas também na “finalização”, ou seja, na finalidade desse encontro, que não se limita a um simples encontro. Este é apenas parte do caminho que leva ao objetivo maior visado por Dom Bosco: a salvação da juventude. (SCARAMUSSA, 1984, p. 128)

Comumente usado, o termo família é aplicado no Colégio Dom Bosco Leste, por acreditar que toda a comunidade educativa faz parte de uma grande família e tem como objetivo principal e missão de vida, formar bons cristãos e honestos cidadãos.

#### **4.6.5 Co-responsabilidade**

Toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente da consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade. No entanto, a falta de consciência dessa interferência resulta em falta de consciência do poder de participação que tem e disso decorrem resultados negativos para a organização e para as próprias pessoas que constituem o ambiente escolar.

A fim de verificar até que ponto cada colaborador se sentia participante e responsável pela construção de uma gestão participativa eficaz no Colégio Dom Bosco Leste foi perguntado sobre seu real comprometimento com essa prática.



Diante do gráfico verifica-se que mais da metade assumiu um compromisso com a gestão participativa, tornando-se co-responsável dessa ação no ambiente escolar. Por outro lado, vemos um índice de participantes que reconhecem não participar desse processo. Faltas, omissões, descuidos, são alguns aspectos que exercem esse poder negativo, trazendo acomodação, alienação, marginalidade, comportamentos individualistas e desestimulando a construção de espírito e equipe.

De acordo com o Subsídio da Rede Salesiana de Escolas (RSE 01, p.08), a pessoa tem capacidade de compreender a vida e a razão de ser das coisas, por isso deve sempre perceber os motivos da ação educativa. Mais importante que fazer as coisas porque devem ser feitas, ou porque se deve obedecer a um regulamento, mais importante é fazer por convicção, assumindo com responsabilidades exigências para o crescimento pessoal e para a convivência no grupo. Daí a importância da persuasão. Através de uma convivência construtiva e crítica, educadores e educandos experimentam na prática cotidiana o desenvolvimento pessoal em todas as suas dimensões, o corpo, a mente, a capacidade de atuar com profissionalismo e competência, o domínio das novas tecnologias, a liberdade, a alteridade, a democracia participativa, a consciência ética. Todos nos educamos por meio de participação, co-responsabilidade, espírito crítico e diálogo.

A participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, sentirem-se autoras e responsáveis pelos seus resultados, construindo, portanto, sua autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica da realidade e não apenas um simples instrumento para realizar objetivos institucionais. Mediante a prática participativa, é possível

superar o exercício do poder individual e de referência e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo.

Para que isso se torne realidade no âmbito escolar, é necessário que a gestão participativa seja provocada, procurada e apreendida por todos. Começa então, a assumir um caráter diferente, mais humano voltado para o coletivo e bem-estar de todos. Segundo Hora:

Passa a “ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre em busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente. (HORA 1994 p. 52)

Essa perspectiva participativa embora muito destacada na presente pesquisa ainda se constitui um desafio, e promovê-la é um exercício constante e riquíssimo de ensaios, erros e aprendizagens, conforme pôde-se perceber no Colégio Dom Bosco Leste.

## CAPÍTULO V

### CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO COLÉGIO DOM BOSCO LESTE

O Colégio Dom Bosco Leste se dedica a constituir instrumentos para efetivar os princípios da gestão participativa. Contudo, percebemos que as diversas alternativas de tornar a gestão participativa consolidada no processo educativo, por vezes, esbarram na própria institucionalização da idéia, a ponto de a forma tomar o lugar do conteúdo, ou seja, nas palavras de NUNES (1999, p. 39) a busca pela ampliação do diálogo e da participação das pessoas na gestão da escola se transforma na simples organização formal de espaços de representação, os quais, por mais importantes que sejam, não são suficientes para levar a termo o necessário avanço democrático.

Existe um diferencial no modelo de gestão participativa do Colégio Dom Bosco Leste que têm apresentado resultados muito interessantes para a ampliação da democracia na educação. As pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

Identificarmos que as experiências vivenciadas pelos sujeitos escolares e ampliadas no cotidiano são estratégias para a construção de uma gestão participativa. Fazendo uma analogia entre os elementos básicos da gestão participativa e o Sistema Preventivo de Dom Bosco: no capítulo II quando abordamos a gestão participativa no âmbito histórico, constatamos que a reforma da gestão educacional propunha desburocratizá-la, ou seja, atribuir ao gestor maior autonomia e à sociedade civil o envolvimento nas decisões da escola visando, nas palavras de FREITAS (1998, p. 15), a eficiência no atendimento às necessidades da sociedade; o sistema Preventivo de Dom Bosco, Capítulo III, alia os princípios cristãos aos da gestão escolar quando compartilha no espaço escolar com o corpo docente, discente, funcionários não-docentes, equipe gestora e comunidade local da construção do projeto educativo idealizado por Dom Bosco que é a produção e socialização do saber pautados na formação de sujeitos éticos, participativos, críticos, criativos e cristãos.

Portanto, a idéia de gestão participativa como sendo o processo político sustentado no diálogo e na alteridade e tendo como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de

tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola está presente no Colégio Dom Bosco Leste.

Como contribuição no processo de aprimoramento da gestão participativa sugerimos a busca pela ampliação da democracia em toda as esferas salesianas educacionais. NUNES (1999, p. 37) salienta que, para a democratização da gestão participativa do sistema ou da rede de ensino, é fundamental que se organize pelo menos instrumentos como os descritos a seguir:

a) *Conferência da Educação*: é uma organização/momento conduzida pelo gestor do sistema ou por uma comissão instituída para isto, com o intuito de reunir toda a população e/ou seus representantes interessados na educação daquele sistema, para debater, estudar, planejar, decidir, avaliar as ações principais referentes à educação. No caso de uma rede municipal de ensino de qualquer cidade, esta Conferência tem o papel de deliberar, anual ou bianualmente, acerca dos eixos da política educacional.

b) Conselhos Temáticos que podem ser articulados a discussão de projetos para a escola.

c) *Orçamento Participativo (na Educação)*: no sentido de apresentar os investimentos educacionais e as intenções dos projetos que a sociedade cultiva...

No âmbito da escola, há outras instituições que têm funcionando bastante bem em favor da democracia:

a) *Conferência Local da Comunidade Escolar*: que é equivalente à Conferência Municipal/Estadual da Educação. Esta Conferência tem a tarefa de debater e estabelecer os principais eixos de atuação da escola e deve se reunir uma vez ao ano. Dela participam todos os integrantes da comunidade escolar: professores, funcionários, dirigentes, alunos e seus familiares.

b) *Conselho de Escola*: o Conselho de Escola é a instituição que cotidianamente coordena a gestão escolar. Ou seja, é o Conselho o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações do dia-a-dia da escola, tanto no campo pedagógico como no administrativo e financeiro. Todavia, o Conselho de Escola, constituído apenas como mais uma instituição da escola, pouco adianta para o avanço da democracia. Ele tem de se supor como uma ferramenta que objetive a superação dos condicionantes ideológicos, institucionais, político-sociais e materiais (PARO, 1995) e que pode verdadeiramente ampliar o sentido da democracia na educação escolar. Isto é possível através da implementação de propostas para a organização e

funcionamento do Conselho de Escola, como as sugeridas por Camargo e Adrião (2003, p. 31 e 32):

- divulgar sistematicamente as reuniões e seus resultados (por meio de boletins, murais, jornais, rádio-escola, assembléias etc.);
- utilizar diferentes instrumentos e formas para chamar a comunidade a participar da gestão da escola, promovendo discussões, manifestações culturais, mudando o funcionamento das reuniões que já são realizadas, acolhendo de maneira prazerosa os sujeitos envolvidos;
- organizar as reuniões, com pauta previamente definida e divulgada, horário para começar e acabar, delegação de trabalhos por meio de comissões etc., pois a sensação de improdutividade é um dos fatores que gera as abstenções nos encontros;
- adotar a sistemática de rodízio para a coordenação de reuniões, dado ser esta uma habilidade que se adquire ao exercê-la;
- assumir o caráter político da gestão da escola como não contraditório ao exercício da direção da mesma;
- realizar, sempre que necessário, uma decodificação das leis, normas, portarias e demais documentos formais, pois nem todos dominam a linguagem burocrática, enquanto outros se escondem atrás dela;
- estabelecer coletivamente prioridades e distribuir, também de maneira coletiva, as responsabilidades pela sua operacionalização;
- definir prioridades e metas pode e deve pressupor a seleção de recursos e prazos para serem atingidas, caso contrário a sensação será de incapacidade;
- propiciar e valorizar as discussões prévias entre representantes e representados para subsidiar o processo de tomada de decisões;
- procurar destinar todos os recursos existentes na escola para o favorecimento das práticas pedagógicas;
- incorporar experiências populares e locais na resolução de problemas pontuais, como tática para o incentivo aos encontros coletivos (...);
- lembrar que um coletivo articulado geralmente desenvolve instrumentos de pressão mais eficazes.

c) *Associação de Pais*: destinada ao segmento das famílias dos alunos.

e) *Grêmios Estudantis*: o Grêmio é a entidade do segmento estudantil. Ele está a serviço da ampliação da democracia na escola, por meio das suas funções de representação e organização dos alunos.

Essas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola.

Dessa feita, consideramos que um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão participativa, diz respeito à aperfeiçoamento da equipe de liderança para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constitui fatores determinantes na melhoria da qualidade do ensino.

É importante ressaltar, no dito deste trabalho, a nossa esperança de que algo tenha sido acrescentado à reflexão pedagógica no que concerne à gestão participativa. Acreditamos que a ampliação do conhecimento por parte dos sujeitos escolares poderá trazer, como

conseqüência, uma intervenção maior no processo democrático escolar.

No não-dito, depositamos o propósito de continuar a busca de aprofundamento da temática.

## CONCLUSÕES

A busca de novas formas de organização e gestão da escola não é algo tão novo no contexto da educação. Resultante de diversas reformas educacionais a gestão que aponta para uma prática participativa tem sido discutida incessantemente e nesta pesquisa encontrou mais uma possibilidade de análise sob o prisma de sua relação com o Sistema Preventivo de Dom Bosco.

Analisar um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste chamou-me para a responsabilidade de conhecer suas bases epistemológicas e em que contexto ela se aplicava, sendo necessário, portanto, recorrer a um longo caminho que teorizasse tal prática a fim de fundamentar e permitir que o objetivo da pesquisa fosse atingido.

Consideramos que adotar uma prática de gestão na escola em uma perspectiva participativa ainda é um desafio, por suas raízes históricas estarem marcadas pela centralização e pelo autoritarismo dificultando assim o processo de mudança na mentalidade e postura dos profissionais que em muitas escolas ainda tem suas práticas cristalizadas num modelo centralizador e individualista da ação educativa.

Por outro lado, isso não foi fator limitante durante o processo da pesquisa, arriscaria até dizer que se tornou motivador, além do próprio método educativo utilizado pelo campo de pesquisa.

Percebeu-se que a implantação do modelo participativo é um processo demorado, um trabalho onde estão envolvidos elementos indispensáveis e alguns se tornam consequência dessas ações, como autonomia, a disciplina, a paixão, a força de vontade, a colaboração e a união de todos. Momentos de aprendizagem, onde é possível tentar e errar quantas vezes forem necessárias, pois não há um monopólio do saber nem tampouco um ditador de ações, antes, todos são convidados a contribuir e construir seus próprios conhecimentos.

Não há como negar a importância do gestor nesse processo, pois compete a ele e sua equipe estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura da escola, de modo que seja orientada para resultados, contemplando as diversas tarefas de suas atribuições e que devem ser caracterizadas por ações conjuntas, associadas e articuladas, investindo em capacitação, melhoria de condições físicas e materiais, metodologias, produção de materiais e etc.

No Colégio Dom Bosco Leste foi possível perceber a presença de uma gestão participativa nas ações da equipe gestora, bem como no empenho de todos os profissionais e

comunidade educativa envolvida, o que representa o início de uma longa jornada que segue firme e fiel aos passos dados por Dom Bosco registrado no documento oficial chamado Sistema Preventivo de Dom Bosco e que contribui em sua base para uma gestão participativa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **Introdução: gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004 (coleção escola em ação).

BALL, Stephen J. Reformar escolas/reformar professores e os territórios da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**. Portugal, v.15, n.2, 2002.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

BORDENAVE, J, **O que é participação**. 8 ed. São Paulo: Braziliense, 1994.

BRAIDO, Pietro. **Prevenir, não reprimir: o sistema educativo de Dom Bosco**. São Paulo: Salesiana, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 18. ed., atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 1998.

CAMARGO, R. B.; ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os conselhos escolares. **Revista Chão de Escola**, Curitiba, v. 2, p. 31-32, Out. 2003.

CORRÊA, Sandra Elaine Siqueira. **A percepção dos estudantes sobre a identidade institucional da escola, e suas implicações na gestão educativa**. Dissertação de Mestrado (Educação). Quito: UPSE, 2010.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal,MS.**Dissertação de Mestrado: UFMS, 1998.

GALEGO, F. J. P. **Gestão e participação numa escola secundária.** Dissertação de Mestrado: FPCE- universidade de Lisboa, 1993.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo.**2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GENTO PALACIOS, S. **La participación como estratégia de intetvención em lagestión em participación em lagestióneducativa.**Santillana: Madrid, 1994.

GLATETER, R. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. **In: As organizações escolares em análise.** Lisboa: Dom Quixote, 1992.

GODOTTI, M. **História das ideias pedagógicas.**3 ed. São Paulo: Ática, 1992.

GUILLON, A.B.B; MIRSHAWKA, V. **Reeducação: qualidade, produtiva e criatividade: caminho para escola excelente do século XXI.** São Paulo: Makron, 1994.

HORA, Dainir Leal. **Gestão educacional democrática. Campinas, SP. Editorial Alinea, 2007 de ensino e práticas pedagógicas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional.**v. 4. São Paulo: FSPUSP, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicações e trabalhos científicos.**6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVASSEUEUR, Louis; TARDIF, Maurice. Divisão do trabalho e trabalho técnico nas escolas e sociedades ocidentais. **In: Revista educação e sociedade,** v. 25, n. 89, set./dez. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.**2 ed. S2 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1996.

LUCKESI, C. C. **Filosofia da educação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MACHADO, Nilson José. **Epistemologia e didática: as concepções de conhecimento e inteligência e a prática docente**. São Paulo: Cortez, 1996.

MARCHESI, Álvaro; MARTIN, Elena. **Qualidade de ensino em tempos de mudança**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAURÍCIO, L.V. Representações de professores sobre o cotidiano escolar. **Revista Brasileira de estudos pedagógicos**. Brasília, v. 87, n. 216, maio/ago. 2006

MIRANDA, Marília Gouvea. **Do cotidiano da escola: observações preliminares para uma proposta de intervenção no ensino público**. Dissertação de Mestrado. São Carlos, SP: Cortez, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Olympio, 2002.

NUNES, A. C. Gestão democrática ou compartilhada? Uma (não) tão simples questão de semântica. **Revista Caderno Pedagógico**, nº 02, março/99. Curitiba, p. 37-40, 1999.

OLIVEIRA, AlderiA. **Gestão participativa: uma (in)viabilidade na estrutura organizacional das escolas públicas de Manaus**. Dissertação de Mestrado (Educação). Manaus: UFAM, 2003.

OLIVEIRA, M. K. **Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio histórico**. 4 ed. São Paulo: Scipione, 1999.

PAZETO, Antônio Elizio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **In: Em aberto**, v. 17, n. 72, fev./jun.2000.

PENIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia L. Refletindo sobre a função social da escola. **In: Gestão**

**da escola desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PERRENOUD, Ph. **Dez novas competências para ensinar.** Porto alegre, RS: Artmed, 2000.

PINTO, Fátima Cunho Ferreira; FELDMAN, Marina. **Administração Escolar e Política da educação.** Piracicaba, SP: UNIMEP, 1997.

PROMEDLAC V. **Reunião do comitê regional intergovernamental do projeto principal de educação para a América Latina e o Caribe** (Santiago- Chile, 1993). Brasília, DF: MEC, 1993.

RASTEIRO, Daniel Aparicio. **A tendência pedagógica humanista e o ensino-aprendizagem da filosofia na escola.** Monografia (Filosofia). Batatais: SP, 2006.

REDE SALESIANA DE ESCOLAS. **Subsídio 1 Pedagogia do amor: o sistema preventivo de Dom Bosco.** São Paulo: Salesiana, 2003.

REDE SALESIANA DE ESCOLAS. **Subsídio 4 Projeto formação de professores.** São Paulo: Salesiana, 2004.

SALAZAR, Deuzilene Marques. **Amor educativo: o ensino médio no projeto educativo pastoral salesiano do colégio Dom Bosco de Manaus (1998-2003).** Dissertação de Mestrado (Educação). Manaus: UFAM, 2007.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SCARAMUSSA, Tarcisio. **Sistema preventivo de Dom Bosco: um estilo de educação.** São Paulo, 1984.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SILVA, Teresa Lúcia. **A descentralização de recursos financeiros como indutor da gestão democrática. Estudo sobre as escolas municipais de São Carlos, SP.** Dissertação de

Mestrado (Educação: Estado, Sociedade). São Paulo: USP, 2009.

SITE DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: Disponível em <<http://www.mec.gov.br>> Acesso em: 15 de jun. 2011.

SOTOMAYOR, Manuel Antônio. Teoria da gestão educativa. 2008. Disponível em <<http://www.sol.edu/evaso>>XII Unidade de estudos. Acesso em 10 de Maio 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **A escola por dentro e por fora: a cultura da escola e o programa de descentralização financeira em Curitiba, PR.** Dissertação de Mestrado (Educação: História, Política, Sociedade). São Paulo: PUC, 2001.

UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros: o que fazem, o que pensam, o que almejam.** Pesquisa Nacional. São Paulo: Moderna, 2004.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Liberdade, 2006.

WITTMANN, L. C. Autonomia da escola e democratização da sua gestão: novas demandas para gestor. **In: Em aberto**, Brasília, n. 72, v. 17, INEP/MEC, Jun. 2000.

ZANARDINI, Isaura Monica Souza. **A gestão compartilhada implementada no estado do Paraná e as orientações do Banco Mundial (1995-2000).** Dissertação de Mestrado (Educação). Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2001

# ANEXOS

# **ANEXO A – QUESTIONÁRIO**

Estimado (a) colaborador (a),

O presente questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado em educação, tem como objetivo analisar um modelo de gestão participativa para o Colégio Dom Bosco Leste a partir do Sistema Preventivo. Segundo Lück (2002, p. 35) “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”. Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa para que todos compartilhem a gestão da escola.

### **A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

	Sim	Não	Às vezes
1.A equipe de gestão atende as necessidades da comunidade educativa nas questões pedagógicas?			
2.A equipe de gestão é firme em suas decisões?			
3.A liderança da equipe de gestão se manifesta, entre outras coisas, pelo tempo dedicado à orientação e à organização das atividades escolares?			
4.A equipe de gestão é exemplo na observação das normas de funcionamento da escola?			
5.O processo de decisões da equipe de gestão é tomado com a participação de todos?			
6.A equipe de gestão prestigia com sua presença os eventos da escola?			
7.Você percebe a comunidade educativa participando do processo de gestão do Colégio?			
8.O relacionamento da equipe de gestão com todos é cordial e pautado pelo diálogo, participação e respeito?			
9.A atuação da equipe de gestão motiva a participação de seus colaboradores?			
10.O Sistema Preventivo de Dom Bosco aponta para uma gestão participativa?			
11.As ações desenvolvidas no Colégio contemplam o Sistema Preventivo de Dom Bosco?			
12.Você contribui para a gestão participativa na escola?			

*Os objetivos almejados nesta pesquisa acompanham a busca do sonho de uma sociedade verdadeiramente democrática e sustentável, tendo na gestão participativa a base para se vislumbrar os primeiros indícios de uma educação onde todos são importantes no processo educativo.*

Desde já agradeço a sua colaboração.  
Juliana Rodrigues Nascimento

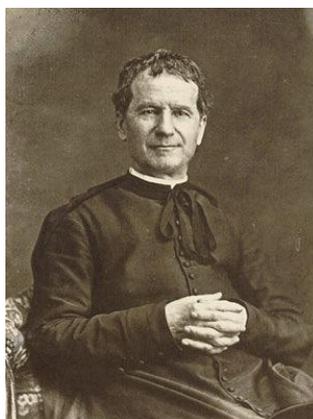
# **ANEXO B – PLANO DE AÇÃO**



COLÉGIO DOM BOSCO LESTE  
MANAUS - AM

## **PLANO DE AÇÃO 2010/2011**

### **UM ESTILO SALESIANO DE EDUCAR**



*“O que somos é presente de Deus; no que nos transformamos é o nosso presente a Ele” DOM BOSCO*

**1-IDENTIFICAÇÃO:** Colégio Dom Bosco Leste

**1.1 – Opção Estratégica:** Formação Humana- Pedagógica dos Educadores e Colaboradores

**1.2 – Diretriz:** Garantir a nossa missão de formar "bom cristão e honesto cidadão".

**1.3 – Gestão:** Pedagógica, Pastoral e Administrativa

**1.4 – Prática de Gestão:** Formação e Espiritualidade Salesiana

**1.5 – Coordenador (a) do Plano de Ação:** Equipe Pedagógica e Pastoral

## **OBJETIVOS DAS AÇÕES**

- Formar a equipe gestora para melhor gerenciamento da unidade educativa e desenvolver a prática da avaliação.
- Compreender os resultados da avaliação institucional e utilizá-la para a readequação do planejamento escolar e didático;
- Ampliar a compreensão sobre a filosofia salesiana de educação e a proposta pedagógica da RSE;
- Ampliar a compreensão do material didático/RSE especialmente de professores, coordenadores e orientadores educacionais;
- Oportunizar espaço para estudo, reflexão e troca de experiências visando a apropriação de conhecimentos para a ressignificação da prática escolar em sintonia com o sistema preventivo;
- Favorecer a compreensão e o desenvolvimento da aprendizagem cooperativa;
- Analisar as relações entre o desenvolvimento da criança e sua aprendizagem;

### **FOCO I - ENVOLVIMENTO ESCOLAR DOS PAIS**

#### **AVANÇOS**

- Aproximação da família no ambiente escolar;
- Envolvimento de pais trimestralmente na mostra cultural, de projetos e na formação específica no momento da entrega de boletins
- A existência de um grupo permanente de família que participa nas atividades escolares da Educação Infantil ao 5º Ano;
- A busca por conhecimento da metodologia de ensino da RSE;
- Alternativas de comunicação via blog, orkut, e-mail para o Ensino Fundamental II e Médio;
- Oferecimento de formação tecnológica e comunicação para os pais.

#### **DESAFIOS**

- Superar a linguagem fragmentada de professores no diálogo com os pais;
- Acolhida, compreensão total e aceitação por parte dos professores especialistas o material didático da RSE;

- Tornar os pais agentes multiplicadores de informação e da proposta da Rede;
- Envolver mais os pais nas atividades escolares na proposta pedagógico-pastoral da escola, principalmente do Ensino Médio;
- Superar a diversidade e saber trabalhar com as diferentes formas de famílias: mosaico, homossexuais, tias, avós, pais solteiros, mães solteiras, divorciados;
- Resgatar valores da família nuclear;
- Trabalhar a autoridade dos pais, equilíbrio entre a permissividade e o autoritarismo.

## PLANO DE AÇÃO 2010/2011

### FOCO I - ENVOLVIMENTO ESCOLAR DOS PAIS

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

OBJETIVO	AÇÃO	PÚBLICO ALVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Criar e manter um canal de comunicação permanente entre a família e a equipe de gestores;</li> <li>● Oferecer oficinas com órgãos públicos e profissionais de diversas áreas para dialogar e palestras para os pais;</li> <li>● Propiciar momentos festivos e encontros familiares;</li> <li>● Programar uma política Educomunicacional.</li> <li>● Favorecer momentos de formação da Proposta Metodológica Pedagógica-Pastoral;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intensificar a comunicação, assumindo a linguagem única e comum entre a escola e a família e apresentar com envolvimento e empolgação o material da RSE continuamente;</li> <li>● Convidar os órgãos públicos e profissionais de diversas áreas para dialogar e palestras para os pais;</li> <li>● Encontros familiares;</li> <li>● Trabalhar a auto-estima das famílias no contexto bio-psico-social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunidade educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registros;</li> <li>● Portfólio;</li> <li>● Relato de experiências;</li> <li>● Repercussão social;</li> <li>● Índices estatísticos.</li> </ul>

## **FOCO II DEDICAÇÃO DOS ALUNOS**

### **AVANÇO**

- Envolvimento dos alunos no ensino e pesquisa no cotidiano escolar;
- Envolvimento e prazer dos alunos nos projetos escolares;
- Trabalho dos alunos e professores com Grupos de Aprendizagem Cooperativa - GAC;
- Formação de lideranças de turma, desenvolvimento e adesão da proposta de líderes de turma;
- Participação dos alunos no conselho de classe de maneira dialógica;
- Criação de projetos pelos alunos, aceitação e aplicabilidade do mesmo na escola com adesão da equipe de gestores;
- Participação e elaboração do 3º Ano do Ensino Médio na acolhida.

### **DESAFIOS**

- Transcender os muros das escolas com projetos sociais;
- Fazer com os alunos percebam a importância do estudo para a vida;
- Fazer com que a família, em casa, crie estratégias de estudo;
- Entender o que é, para que e como e quando se faz trabalho de pesquisa;
- Formar o aluno pesquisador;
- Despertar o gosto pela pesquisa.

## PLANO DE AÇÃO 2010/2011

### FOCO II - DEDICAÇÃO DOS ALUNOS

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

OBJETIVO	AÇÃO	PÚBLICO ALVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferecer uma metodologia pessoal de estudo oportunizando o hábito e gosto pelos estudos;</li><li>• Mobilizar para ações solidárias que envolvam os conteúdos curriculares e a formação do ser humano;</li><li>• Oferecer oficinas de acompanhamento das atividades;</li><li>• Propiciar a participação dos alunos no conselho de classe de maneira dialógica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficina para os alunos e pais sobre o hábito dos estudos;</li><li>• Ações solidárias que envolvam os conteúdos curriculares e a formação do ser humano;</li><li>• Acompanhamento e retorno das atividades extra-classe;</li><li>• Valorizar a participação dialógica dos alunos no conselho de classe;</li><li>• Participação dos alunos no conselho de classe de maneira dialógica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidade educativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registros;</li><li>• Portfólio;</li><li>• Relato de experiências;</li><li>• Repercussão social;</li><li>• Índices estatísticos.</li></ul>

## **FOCO III A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS PAIS AOS ASPECTOS DA ESCOLA**

### **AVANÇOS**

- Credibilidade na proposta pedagógico-pastoral e tradição Salesiana;
- Percepção em relação à formação integral dos filhos;
- Valorização da dimensão religiosa;
- Ambiente educativo com o diferencial familiar e acolhedor.

### **DESAFIOS**

- Criar co-responsabilidade dos pais com as ações da escola;
- Trabalhar a proposta na realidade do nosso Estado concomitantemente com a proposta da Rede;
- Superar a cultura do “Cursinho”;
- Resgatar a credibilidade no Ensino Médio;
- Superar a relação paternalista aluno/professor e professor/aluno na visão dos pais;
- Incrementar e valorizar a qualificação da proposta pedagógica.

## PLANO DE AÇÃO

### FOCO III A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS PAIS AOS ASPECTOS DA ESCOLA

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

OBJETIVO	AÇÃO	PÚBLICO ALVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>•Aproximar e fidelizar as famílias no contexto escolar;</li><li>•Promover palestras para pais e alunos referente a relação paternalista aluno/professor e professor/aluno na visão dos pais;</li><li>•Criar e acompanhar o conselho de pais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Realizar o <b>Marketing</b> das atividades escolares e divulgar os resultados institucionais como PMA;</li><li>•Palestra: “escola para pais”;</li><li>•Instituir na escola conselhos de pais;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comunidade Educativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Registros;</li><li>•Portfólio;</li><li>•Relato de experiências;</li><li>•Repercussão social;</li><li>•Índices estatísticos</li></ul>

### FOCO IV - A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS PAIS AOS ASPECTOS DA ESCOLA

#### AVANÇOS

- Credibilidade na proposta pedagógico-pastoral e tradição Salesiana;
- Percepção em relação a formação integral dos filhos;
- Valorização da dimensão religiosa;
- Ambiente educativo com o diferencial familiar e acolhedor.

#### DESAFIOS

- Criar co-responsabilidade dos pais com as ações da escola;

- Trabalhar a proposta na realidade do nosso Estado concomitantemente com a proposta da Rede;
- Superar a cultura do “Cursinho”;
- Resgatar a credibilidade no Ensino Médio;
- Superar a relação paternalista aluno/professor e professor/aluno na visão dos pais;
- Incrementar e valorizar a qualificação da proposta pedagógica.

**PLANO DE AÇÃO**  
**FOCO IV - A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA PELOS PAIS AOS ASPECTOS DA ESCOLA**

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

OBJETIVO	AÇÃO	PÚBLICO ALVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Divulgar para os professores: Pós-graduação em Aprendizagem Cooperativa e Mestrado em Quito;</li> <li>●Propiciar encontros para a apropriação e aceitação do material da RSE;</li> <li>●Oferecer oficinas para a construção coletiva do material da RSE por meio das observações dos professores e elaboração metodológica a partir do material da Rede;</li> <li>●Propiciar momentos para parabenizar a produção realizada pelo d professor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Fazer com que o professor perceba e entre na formação continuada como co-responsável;</li> <li>●Encontros e Jornadas pedagógica;</li> <li>●Oficinas pedagógicas;</li> <li>●Professor NOTA 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Família;</li> <li>●Professores;</li> <li>●Equipe de Gestores;</li> <li>●Equipe de animação pedagógico-pastoral;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Registros;</li> <li>●Portfólio;</li> <li>●Relato de experiências;</li> <li>●Repercussão social;</li> <li>●Índices estatísticos</li> </ul>

## **FOCO V - EQUIPE DE GESTÃO PARTICIPATIVA NA VISÃO DE ALUNOS E PROFESSORES**

### **AVANÇOS**

- Presença constante no ambiente escolar;
- Acessibilidade da equipe de gestão;
- Capacitação dos professores e gestores (Mestrado);
- Investimento na qualificação dos leigos.
- Comunicação e partilha entre as escolas;
- Confiança dos salesianos depositada aos leigos.

### **DESAFIOS**

- Superar a rotatividade e falta de continuidade dos processos pedagógicos por parte dos leigos;
- Firmar a política pedagógica da equipe de gestores da escola para que se tenha continuidade nos processos, pedagógicos, pastorais administrativo e financeiro, independentemente da troca de diretores;
- Fazer com que todos da CEP entendam a identidade e missão salesiana;
- Assessorar e acompanhar a exceção da comunidade educativa.

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

<b>OBJETIVO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
-----------------	-------------	---------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intensificar o trabalho em conjunto entre FMA e SDB;</li> <li>● Investir na formação dos gestores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualificar a reunião pedagógica;</li> <li>● Encontro sistemático para estudos em Rede;</li> <li>● Intensificar os estudos na literatura salesiana;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Família;</li> <li>● Professores;</li> <li>● Equipe de Gestores;</li> <li>● Equipe de animação pedagógico-pastoral;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registros;</li> <li>● Portfólio;</li> <li>● Relato de experiências;</li> <li>● Repercussão social;</li> <li>● Índices estatísticos</li> </ul>
--	--	--	--

### **FOCOVI - COMPETÊNCIA LEITORA**

#### **AVANÇOS**

- Discussões com base nos resultados da AVALIA-ANEC em grupos da CEP;
- Estímulos e incentivo a leitura através de projetos e visitas sistematizadas à biblioteca;
- Desenvoltura da expressão oral;
- Encontro de áreas específicas com sistemáticas e formação entre eles;
- Projetos interdisciplinares com todas as áreas de conhecimento, inclusive com o foco e aprofundamento na leitura;
- Leitura aliada a produção de textos com registros das ações por meio de portfólios;
- Utilização do paradidático da Rede, que estimula a leitura, análises e registros (resumo na Internet);
- Uso do jornal na sala de aula possibilitou visualização de outros textos;
- Trabalho com oficinas de leitura para as famílias;
- Formação continuada proposta pela RSE;
- Professor como pesquisador na busca de novos conhecimentos e na proposta pedagógica da Rede;

#### **DESAFIOS**

- Fazer com que a família entenda a proposta da Rede;
- Garantir que os avanços percebidos através da proposta e da ação da Rede sejam consistente e coerentes nas escolas do PMA;
- Reorganização do tempo e espaço para o planejamento e formação continuada do educador e da equipe de gestores;
- Reorganizar os planejamentos através dos projetos interdisciplinares;

- A Interdisciplinaridade e diálogo entre as áreas linguagem e códigos, ciências da natureza e matemática e ciências humanas;
- Trabalhar a transdisciplinaridade da leitura;
- Uso da tecnologia a favor da aprendizagem pelo professor e pelo aluno, como por exemplo, explorar a biblioteca virtual;
- Trabalhar o hábito da leitura na família como incentivo aos filhos;
- Envolvimento de todos da CEP na competência leitora;
- Aproveitar o tempo que se tem na escola integrando todos os componentes curriculares, interdisciplinaridades;
- Formar e capacitar os professores para serem facilitadores e orientadores de leitores na mudança de paradigmas entre os clássicos da literatura e a leitura atual dos jovens;
- Aproximar a Universidade nas propostas de formação e didática dos professores (A FSDB formando profissional na proposta da Rede);
- Formação e sensibilização para a consciência da necessidade da leitura como ato crítico e reflexivo, para que, por que, como e o que se lê com incidência na vida real;

### **PLANO DE AÇÃO FOCOVI - COMPETÊNCIA LEITORA**

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

<b>OBJETIVO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>PÚBLICO ALVO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oportunizar espaços e tempos de formação continuada da equipe gestora, professores e pais;</li> <li>● Propiciar projetos na competência leitora</li> <li>● Organizar oficinas de leitura, utilizar e aproveitar as tecnologias em favor da aprendizagem;</li> <li>● Buscar parceria com universidades e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formação continuada para professores, alunos e pais para valorizar as iniciativas de leitura realizadas através de: varal de poesia, produção de gibis, música, sarau literário e cultural, biblioteca ambulante e outros;</li> <li>● Criar metodologias para incentivar o hábito de leitura prazerosa e crítica entre os educandos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordenação do Pólo;</li> <li>● Gestores;</li> <li>● Equipe de animação Pedagógico-pedagógica;</li> <li>● Bibliotecária;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registros;</li> <li>● Portfólio;</li> <li>● Relato de experiências;</li> <li>● Repercussão social;</li> <li>● Índices estatísticos</li> </ul>

academia de letra	<p>Conhecer e valorizar as mídias utilizadas pelos educandos como ferramenta educativa e desenvolvimento da competência leitora;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Parceria com universidades e academia de letra;</li> </ul>		
-------------------	--	--	--

## FOCO VII - COMPETÊNCIA MATEMÁTICA

### AVANÇOS

- Mostras de matemática trimestralmente na culminância de um projeto;
- Sensibilização para participação nas olimpíadas de matemática;
- No Fundamental I os conteúdos são organizados em eixos temáticos que propiciam o plano cruzado de conteúdo;
- Matemática apresentada de maneira lúdica e trouxe o estudo da matemática para a realidade dos educandos;
- O professor é levado a dominar a linguagem matemática e tem que buscar conhecimento com demais professores da área;
- O aluno está adquirindo a linguagem matemática;
- Quebra de paradigma para as metodologias apresentadas pela RSE para o ensino da matemática

### DESAFIOS

- Trabalhar formação básica em matemática com os professores;
- Garantir que os avanços percebidos através da proposta e da ação da Rede sejam consistente e coerentes nas escolas do PMA;
- Utilizar os conceitos matemáticos na prática e na vivência na realidade e no contexto formativo do aluno;
- Sensibilizar e formar os professores para uma prática diferenciada, saber o que fazer e como fazer;
- Fazer com que a família entenda a proposta da Rede;

- Aproximar a Universidade nas propostas de formação e didática dos professores (A FSDB formando profissional na proposta da Rede);
- Conhecer e dominar a proposta de trabalho da Rede na sua essência;
- Investimento financeiro nas propostas e linhas de ações;

## PLANO DE AÇÃO

**Coordenador (a):**

**Período:** Julho 2010 à Novembro de 2011

OBJETIVO	AÇÃO	PÚBLICO ALVO	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>•Oferecer oficinas da didática da matemática para os professores, alunos e pais;</li><li>•Realizar a Semana da Matemática de maneira lúdica;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Oficinas de Matemáticas para os alunos e pais como uma prática diária utilizando recursos como material dourado, régua de crusiner, método da tabuada Pitágoras;</li><li>•Semana da Matemática</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Comunidade educativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Registros;</li><li>•Portfólio;</li><li>•Relato de experiências;</li><li>•Repercussão social;</li><li>•Índices estatísticos</li></ul>

Assim, sabemos que para se obter as mudanças necessárias é preciso atribuir credibilidade suficiente a eficiência e eficácia da efetividade da gestão, institucional, levando em consideração todo o procedimento administrativo de caráter gerencial que possui as seguintes características:

- Intencionalidade de transformação;
- Gestão Participativa;
- Cooperação;
- Concentração;
- Diálogo permanente;
- Ações transparentes,
- Capacitação e atualização dos docentes;

Para que nós possamos obter o êxito em nossas atividades letivas contamos com o apoio e empenho de todos envolvidos neste processo. Referencial

### **Teorias e Estilos da Gestão Educativa**

**Autor:** Manuel Antonio Sotomayor