

**ASSOCIAÇÃO JUIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR**

8,5

**“A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA PRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
ROLIM DE MOURA-RO”**

Rozinei Fernandes de Souza

E-mail: rozinei_souza@hotmail.com

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo

ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR

**“A GESTÃO PARTICIPATIVA E SUA PRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
ROLIM DE MOURA-RO”**

Rozinei Fernandes de Souza

Orientador: Prof. Ilso Fernandes do Carmo

“Trabalho apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Especialização em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar”.

ASSOCIAÇÃO JUIENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA
AJES
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA – ISE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR

RESUMO

A presente monografia tem como finalidade direcionar propostas na ação pedagógica, buscando ter uma prática inovadora preocupada com a transformação na educação. Isso só será possível a partir do momento em que tivermos profissionais com capacidade de pensar e agir com responsabilidade, fazendo-se necessário também que a escola que está diretamente ligada a sociedade faça um trabalho de conscientização para se obter níveis de igualdade em se tratando de conhecimento de seus direitos e deveres. Este é o tema ao qual se desenvolve neste trabalho de conclusão de curso e discute a organização do trabalho, a gestão inovadora e seus pressupostos.

Quando falamos em gestão democrática não falamos apenas e trabalhar em conjunto mas também e fazer parte das tomadas de decisões que envolvem qualquer assunto dentro do ambiente escolar. E com essa perspectiva que o presente artigo faz uma ampla abordagem sobre o verdadeiro papel da gestão democrática na consolidação de uma sociedade mais justa e progressiva, bem como, na proposição de um local de trabalho produtivo e harmonioso. Além de um referencial teórico bem amplo sobre o assunto apresenta-se também no desenvolvimento do trabalho o resultado de uma pesquisa de campo concluída com um relatório abrangendo uma escola de zona rural, o que nos permite avaliar ainda mais como se dá a situação democrática dentro da escola num ambiente onde o

professor é o mediador direto da comunidade com demais administradores do sistema.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
CAPÍTULO I	
1.1- BREVE HISTÓRICO DA ESCOLA.....	09
1.1.1- Estrutura Escolar: Material, Física, Pessoal e Funcional.....	09
1.1.2- Burocracia e Democracia.....	11
1.2- PLANEJAMENTO: CONHECIMENTO E DEMOCRACIA.....	12
1.3- GESTÃO INOVADORA.....	15
1.4- A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	20
CAPITULO II	
2.1- A RELAÇÃO DA ESCOLA COM A SOCIEDADE.....	24
2.2- DEMOCRACIA: UMA VISÃO HORIZONTAL DE ADMINISTRAR.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIA.....	33

INTRODUÇÃO

Mudar é sempre complicado. Para a maioria das pessoas a resistência é a resposta mais comum a qualquer situação que quebre a rotina. Na educação isso não é diferente, diretores torcendo o nariz e professores dando de ombros, são personagens comuns no cenário de uma reforma.

É sabido que a prática da educação ainda fique aquém da realidade teórica. Nesse sentido, Jean-Marc Nollet, (cientista político pela universidade católica da Bélgica), in: PARO (2001: 48), na abertura do seu discurso no fórum mundial de educação – FME 2003, profere uma crítica considerada “dura” ao sistema atual de educação que não visa formar cidadão, mas sim consumidores. Para Nollet, esta realidade só pode ser mudada quando a comunidade envolve-se ativamente nas decisões políticas da educação, já que, a escola deve ser de todos: funcionários, alunos, pais e professores. Uma educação, comprometida com os valores culturais da sociedade a que serve, deve exercer uma função de criticidade. A educação nestes termos não teria nenhum espaço para contribuir ainda que minimamente, para as transformações sociais necessárias, é um compromisso da instituição educacional com a sociedade na qual está inserido, que ela não esteja dissociada, nem alienada, mas presente, como uma das forças atuantes, para poder exercer sua influência educativa. Em outras palavras que crie o seu espaço para participar ativamente das mudanças necessárias.

A educação tem também uma função crítica e renovadora dos padrões de funcionamento da sociedade, busca-se resgatar esse papel da escola, que é papel fundamental para a contribuição de mudanças. Na medida em que ela promove a socialização e prepara as novas gerações para assumir as responsabilidades da cidadania, juntamente com outras organizações políticas e sociais.

Pode-se mesmo pensar que ou a educação contribui para mudança ou não é educação. cremos que a única saída para escola é promover a discussão de sua função a partir dos fins sociais e essa discussão precisa ser feita em cada nível desde a sala de aula.

Que a luta pelo acesso e permanência de todos a uma boa escola seja a primeira prática escolar participativa e democrática, sem a qual nenhuma outra faz sentido. Observa-se que as relações que se processam no interior da escola entre professores e alunos, alunos e alunos, direção e professores, dentre outros, estão em permanente embate e negociação a respeito da autoridade. Conforme aponta Silva:

“ A atuação da direção da escola é fundamental (...). A tarefa do administrador escolar não é controlar o trabalho pedagógico mas assegurar a existência de condições para que o ensino se realize (...) Quando a legitimação da autoridade se dá meramente pelo cargo burocrático ocupado, normalmente ocorre uma centralização das decisões formais nas mãos da direção e um individualismo exacerbado nas práticas ocorridas na sala de aula (...). Nos grupos em que há o predomínio desse tipo de cultura, observa-se um baixo envolvimento dos profissionais entre si e com a escola, sendo muito freqüente a alta rotatividade de profissionais e a proliferação daqueles que dizem que nada há para ser feito”. (2000:133).

O Planejamento das atividades escolares é uma necessidade para atingir os resultados da ação educacional previstos na legislação em vigor e especificamente, na LDB 9394/96. Dessa maneira, as atividades escolares devem ser objetos de reflexão por parte do coletivo da escola, incluindo a comunidade e os próprios alunos. Dessa reflexão surgirão os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializados na forma de proposta pedagógica, planos de curso anuais e o plano de gestão escolar, sendo este elaborado para um período de consecução mais ampla, de quatro anos, incluindo todos os dados e informações, diretrizes e normas de trabalho pedagógico e administrativo.

No decorrer do Capítulo I abordar-se-á sobre os aspectos direcionados a instituição em si, seu funcionamento, o desenvolvimento da gestão dentro da escola, bem como a visão de um planejamento e uma gestão voltada para o desenvolvimento de uma sociedade inovadora e consciente.

O II Capítulo menciona a relação da sociedade com a escola, o intercâmbio que deve haver entre as partes para a construção social da criança, abordando também a gestão democrática, visualizando o papel da liderança dentro do ambiente escolar para melhor funcionamento do mesmo.

CAPÍTULO I

1.1 BREVE HISTÓRICO DA ESCOLA

Na década de 80 a Escola Municipal José do Patrocínio foi constituída na área rural do município de Rolim de Moura, tendo como característica uma clientela de imigrantes, que vieram em busca de melhores condições de vida. Aqui encontraram florestas densas, sem nenhuma estrutura física para abrigar suas famílias.

Depois de se instalarem, houve a necessidade de se construir escolas para atender aos recém-chegados, uma vez, que vieram acompanhados de muitas crianças em fase escolar. Tais escolas foram construídas a princípio, por pau a pique, tendo como educadores, professores leigos, pois os mesmos devido às condições do lugar possuíam apenas a 4ª série primária, exercendo assim a difícil tarefa de alfabetizar os pequenos imigrantes.

1.1.1 ESTRUTURA ESCOLAR: MATERIAL, FÍSICA, PESSOAL E FUNCIONAL

As escolas rurais do município de Rolim de Moura atualmente retratam outra realidade pois são pequenas, algumas construídas recentemente, não comporta o número de alunos por m².

A administração escolar é feita pela SEMEC (Secretaria Municipal de Educação e Cultura), que se localiza na zona urbana do município, não é recebido o

apoio necessário para o bom desempenho das atividades realizadas nas escolas, que só comportam a sala de aula, cozinha e banheiro. Cabe também a SEMEC a tarefa de controlar as despesas de cada escola.

Os poucos móveis existentes estão em situações precárias, não tendo espaços reservados ao lazer e recreação.

A Escola Municipal João Bosco comporta alunos multisseriados, por não ter número de alunos suficientes por série, dificulta ainda mais o trabalho do educador e o aproveitamento dos educandos.

Quanto ao educador, este está cursando o nível superior para melhor se aperfeiçoar no âmbito de trabalho, porém a deficiências de apoio em sua realidade prática vai muito além das teorias vivenciadas dentro de seu curso de formação. Uma vez que aos educadores que atendem a comunidade da zona rural não pertence apenas o papel de educar, mas também de psicólogo, zelador, e muitas vezes merendeiros.

De acordo com a LDB artigo 40 *“A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho”*. Porém apesar do esforço do professor em propor melhorias no ensino de sua escola, se depara com barreiras a longa distância, pois o acompanhamento e auxílio ineficiente e muitas vezes escasso faz de sua busca um momento de cansaço e pouco resultado.

O relacionamento com pais e comunidade é através da APP e reuniões bimestrais, onde os mesmos se fazem presentes para discutir sobre as decisões tomadas pela APP e a aprendizagem dos alunos. Neste caso como se observa os pais se deparam apenas com um momento de apresentação de projetos prontos, pois os mesmos não estão habituados a participarem da realização e formação concreta da educação de seus filhos, cabendo a eles apenas auxiliarem nas atividades já programadas pelo sistema, apenas exercem a parte prática não fazem parte da discussão para consolidação da mesma.

Quanto ao funcionamento da escola não há problemas relacionados ao número de vagas, embora não sejam respeitadas as necessidades da comunidade

referente aos períodos de colheitas, onde muitos alunos se ausentam das atividades escolares para ajudar seus pais.

A recuperação acontece bimestralmente, tendo como objetivo recuperar os conteúdos defasados no decorrer do bimestre, mesmo aplicando esta recuperação não ocorre o aprendizado almejado.

A merenda escolar é fornecida pela prefeitura, sendo complementada pela comunidade. O horário de alimentação ocorre em intervalos definidos pelo professor e alunos, intercalados com o horário de aula.

1.1.2 BUROCRACIA E DEMOCRACIA

O planejamento das escolas rurais é feito anualmente, onde os educadores se reúnem bimestralmente para a adaptação dos seus respectivos conteúdos, é também nesses encontros que são tratados assuntos referentes ao preenchimento dos diários, elaboração de atividades extras, inspeção escolar e administrativa. Realizado essa etapa, o professor da escola por nós observada, se disponibilizará exclusivamente dos finais de semana para elaboração semanal e adaptações de seu planejamento de acordo com as necessidades dos alunos, pois o mesmo não tem horário de planejamento específico dentro de sua carga horária de trabalho.

A LDB no artigo 67, Inciso V afirma: “*Período reservado aos estudos, planejamento e avaliação, incluídos na carga de trabalho*”, tal realidade vivenciada pelo professor evidencia o descumprimento escancarado da lei.

Em relação a escolha dos livros didáticos o professor participa dessa ação, embora não recebe de acordo com suas expectativas. Quando falamos de material didático, primeira regra sem nenhuma exceção: condizer com a realidade e necessidades de aprendizagem dos alunos. Sendo assim é inviável que todos os professores do município escolham um único livro didático, pois nunca teremos em localidades diferentes, alunos com as mesmas exigências de ensino aprendizagem. Bem como sabemos que o livro didático é apenas um apoio ao trabalho pedagógico

do professor, porém, em especial na zona rural, e em comunidades carentes, este pode ser o único meio de leitura que a criança possui em casa.

Fica estritamente complicada a realização de uma gestão democrática e participativa dentro dos aspectos de trabalhos acima mencionados, uma vez que tal atividade deve ser realizada através de um estreito laço de discussões e práticas entre corpo administrativo, comunidade e professores. O relacionamento esporádico e apenas burocrático ao qual tal sistema é calcado extingue democracia e participação coletiva na construção do ensino.

A gestão participativa e democrática exige antes de tudo a participação consciente de seus membros onde político e pedagógico devem caminhar lado a lado. O diálogo contínuo viabiliza a solução de impasses simples mas que por sua vez causam transtornos irreversíveis na consolidação do ensino qualitativo. A ajuda mútua é necessária para a conscientização da sociedade referente ao seu papel como pai e membro da escola. A coletividade de idéias e sugestões pode ser de grande ajuda ao desenvolvimento da escola.

Participar não significa ser convidado para reuniões pré-elaboradas com propostas prontas e acabadas, datas comemorativas e atividades politiquieiras, a escola inovadora é aquela que busca na comunidade o alicerce para a realização de um plano de trabalho consciente, não se concretizam qualidade educacional através de amontoados de idéias jogadas dentro de um papel de forma mecânica, os planos eficazes surgem a partir de reuniões e encontros, onde as discussões, concordâncias e discordâncias se resumem e se encerram em um projeto sólido porém inacabado, pois nada é igual um dia após o outro, para isso é que as avaliações das práticas devem fazer parte das atividades da escola, pois quando algo é bem sucedido sugere idéias ainda mais eficientes, assim como, se algo não ocorreu como deveria deve ser repensado e de forma crítica e consciente buscar novos caminhos para que se alcance o objetivo pré-estabelecido.

1.2 PLANEJAMENTO: CONHECECIMENTO E DEMOCRACIA

O processo de planejamento é muito importante para o desenvolvimento de uma ação e deve ser compartilhado por toda equipe, para que

haja uma melhoria na qualidade do ensino, visando sempre as necessidades particulares de cada comunidade a ser atendida.

Assim afirma DALMÁS (1994, p. 49)

“...é impossível pensar em planejar participativamente em uma instituição de educação escolar, de forma eficiente e eficaz, sem um conhecimento mais profundo da realidade sócio-política-econômica e seus mecanismos de sustentação”.

É através do conhecimento que temos sobre os processos da aprendizagem que devemos formulá-lo.

Na prática pedagógica atual o processo de planejamento do ensino tem sido muito questionado, pois, os currículos dos cursos apresentam-se confusos e desvinculados da realidade social.

O conhecimento direto do trabalho do professor e a relação dos alunos com ele são o passo fundamental para melhor compreender as necessidades físicas, social e pedagógica do profissional dentro de seu setor de trabalho.

A confiança traz para junto da comunidade escolar, maior desempenho na realização e participação das atividades escolares, prevalecendo a igualdade entre todos envolvidos, onde o valor e potencial de cada um é reconhecido sem comparações ou discriminações, pois os grupos sociais são pluralistas e heterogêneos.

Na gestão participativa prevalece o princípio da democracia real e não apenas teórica, construindo assim o conhecimento da realidade como resultado da coletividade.

Conforme KOSIK (1976, p.18) ressalta: *“Não é possível compreender imediatamente a estrutura da realidade em si, mediante a contemplação ou mera reflexão, mas sim mediante uma determinada atividade”.*

A escola é vista como uma extensão de construção crítica com responsabilidade pela formação de cidadãos educados socialmente e não como extensão política do poder onde normalmente os cargos administrativos são indicados considerando sua convergência com o poder, a escola muitas vezes se torna apenas um campo de propaganda antidemocrática e com indicações eleitorais.

Um bom encaminhamento na gestão escolar municipal requer das secretarias responsabilidades e conhecimento dos objetivos a serem alcançados

pelo sistema em um todo. O domínio do processo e estratégias bem elaboradas e estudadas por todos leva ao envolvimento natural das pessoas que estão inseridas nesse processo, haja visto que em tudo que fazemos nosso desempenho é bem maior quando temos segurança do que queremos e como vamos alcançar nossas metas.

A desorganização e até mesmo as incertezas pessoais dentro do processo são grandes aliados ao fracasso. O desvio de responsabilidade da escola no seu papel, a falta de qualidade camuflada através de pesquisas inverídicas e encomendadas, propagando campanhas, a falta de apoio à qualificação profissional do educador; tudo isso são fatores que se contrapõe ao sucesso do ensino:

“Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar, como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população”. (PARO, 2001, p. 47)

Nos deparamos cada vez mais com pessoas que concluem o ensino médio com defasagens gravíssimas de aprendizagem, e ficamos a nos perguntar quem é o culpado; de uma coisa estamos certo, não é de interesse político, nem burguês e tampouco burocrático, que a sociedade seja politicamente alfabetizada e consciente, sendo assim é dever de cada educador buscar o melhor de si para oferecer aos seus alunos e não apenas procurar culpados onde não vamos encontrar.

É óbvio tudo possui dois lados: o bom e o ruim. Ao mesmo tempo que a LDB dá autonomia e direitos para trabalhar de acordo com suas necessidades, ela se contradiz, pois na maioria das vezes, estados e municípios não se dispõem ou não dispõem à escola o que ela precisa para elaborar suas propostas de trabalho.

Democratizar a educação é um passo lento e em longo prazo, principalmente quando se tratam de escolas que funcionam em realidades tão alheias ao funcionamento público, como é o caso das escolas das zonas rurais, significa, construir e conscientizar hoje para que se possa ter no futuro a participação consciente e espontânea de todos envolvidos no processo.

Podemos observar que devido a impossibilidade de um trabalho verdadeiramente conjunto e administrativo e pedagógico na Escola Municipal João Bosco, cabe ao professor se utilizar suas práticas diárias e conhecimento com a comunidade para juntos buscarem alternativas, elaborarem projetos e atividades que resultem em melhorias físicas, materiais e pedagógicas dentro de sua escola, buscando alternativas próprias da comunidade, e exigindo apoio irrestrito do corpo administrativo em geral, jamais aceitando que pessoas alheias a realidade social da comunidade sejam propagadoras de projetos “enfeitados e fantasiosos” apenas com fim de promoção pessoal.

Democracia e trabalho participativo, também significa avaliar o que viável e necessário, e o que é supérfluo e ineficiente, todos tem direitos de opinar e fazer valer sua opinião, buscar métodos eficazes que sejam capazes de se colocar em prática e que não fique apenas no papel para estratégias futuras, pois a educação se faz no hoje, nas tentativas do dia-a-dia e não em planos e mais planos a prazos que se perdem com o tempo e no tempo.

1.3 GESTÃO INOVADORA

O Brasil, como os demais países da América latina, está em constantes discussões no sentido de promover reformas na área educacional que permitam o quadro de desvantagens relacionadas ao índice de escolarização e de nível de conhecimento que apresentam os países desenvolvidos.

Uma dessas discussões tem sido como gerenciar o ensino de forma a resgatar prejuízos e ou não acarretar outros, visto que nosso país apresenta problemas de toda sorte que gera constantes razões para a marginalização de grupos a estarem inteiramente distantes do papel social garantido pela constituição em vigor .

Neste sentido, o que se quer discutir neste artigo é a “gestão inovadora” considerando por meio de opiniões de diferentes segmentos possa se alcançar soluções, visando maior adesão da escola, e esta por sua vez se digne a incluir a clientela estudantil ao contexto social.

No contexto de gestão inovadora já há quem afirma que quando a escola vai bem, a família vai bem. Por isso numa gestão inovadora, será de suma importância a participação da família no processo educativo.

Como se obtém uma gestão inovadora? Primeiramente, a escola deve implantar novas práticas voltadas para a interação, participação, envolvimento em busca de parcerias para a solução de problemas e ampliação de visão no contexto na área da educação.

Faz se necessária a participação da comunidade escolar para se construir projetos que estejam voltados aos anseios da coletividade.

Também é necessária uma amplitude na visão política no sentido de modificar a sociedade, sabendo que as ações no sistema da educação estão permeadas das ações políticas, e delas dependem o bom andamento do processo educacional. Por isso, acredita-se que os gestores das escolas precisam de uma formação adequada, que venha atender a demanda social, dentro de uma visão estratégica do futuro, pois, segundo Luck (2000, p.12).

“A escola se encontra no centro de atenção da sociedade. Isso pelo reconhecimento que a educação na sociedade globalizada e a economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas”.

A demanda por uma gestão inovadora exige que se abandone o modelo desgastado, fundado apenas na cobrança.

Assim sendo, é necessário que o gestor se revista de um novo perfil voltado para as diversas questões sociais que surgem a cada momento, pois é aí que se reside a importância de se ter novos conhecimentos e habilidades para conduzir o processo educativo sendo este uma responsabilidade de todos.

O engajamento de professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais e comunidade devem criar maneiras diferentes de compreender o papel da escola e sua gestão.

Ao refletir sobre o papel da gestão e, especificamente, dos diretores no investimento em estratégias capazes de constituir o exercício de uma gestão aberta a mudança, criando condições de obter participação de toda comunidade escolar no planejamento e nas decisões, a partir de ações que não se limitam a consultas e votações, mas que demandam um envolvimento reflexivo e propositivo.

Podemos pensar que o diretor seria um super- homem ou uma super-mulher capaz de com sua simples presença, tudo transformar. É isto que se espera quando se contrata um gestor... É preciso reconhecer que o desempenho do grupo não depende apenas de seu dirigente, mas também de outros fatores que estão no próprio grupo:

a) Motivação da equipe: ao dirigente cabe identificar as necessidades do grupo e saber trabalhar com elas;

b) Competência da equipe: faz-se necessário detectar possíveis problemas no setor de trabalho e promover reuniões de estudo para discuti-los; etc.

c) O diretor como líder; se ele não consegue ocupar seu espaço satisfatoriamente, este espaço alguém o fará, dificultando-lhe a ação.

d) Envolvimento com projetos pedagógicos incluindo no currículo da escola: a equipe da escola precisa reconhecer os seus regimentos, o currículo, e o projeto pedagógico para entrar no clima da instituição. O diretor é, ainda o principal elo entre a escola e a comunidade. Sua atuação na gestão dos serviços escolares determina em grande parte a atitude dos pais e dos alunos em relação a instituição.

O exercício do diálogo assume importante papel nas escolas inovadoras, tornando-se possivelmente, instrumento político essencial a uma reestruturação de suas práticas cotidianas.

Em algumas escolas, o diálogo aberto tem contribuído para descentralização dos processos decisórios, com resultados bastante animadores na redução da carga burocrática, na gestão política-administrativa e na ampliação da autonomia dos diversos sujeitos do cotidiano.

O diálogo cria a possibilidade de se estabelecer em relações de amizade entre alunos e professores, a partir da descoberta do que pensa e de como vive em grupo. Possibilita, também, conhecer e compartilhar novos olhares e atitudes sobre o tema em discussão que, numa perspectiva de formação , vai repercutir na vida dos sujeitos envolvidos.

Sem dúvida, é também o exercício do diálogo fator decisivo no processo transformador da escola, em estância de pertencimento de identidade.

Freire afirma que não se pode pensar pelos outros nem para os outros, nem sem os outros.

A significação do diálogo está no fato que o sujeitos dialógicos crescem uns com os outros . O diálogo não nivela, não induz um ao outro. A prática do diálogo tem constituído importante fator de superação dos problemas internos da violência com que se defronta a escola, onde muitas vezes, impera a lei do silêncio.

Quando o diálogo passa a ser mais valorizado dentro da escola, as hierarquias existentes, conseqüentemente, deixam de se configurar com os empecilhos entre aqueles que convivem a maior parte do tempo juntos no espaço escolar.

Entretanto, para estabelecer um diálogo é necessário interesse, vontade de aprender e de penetrar no universo muitas vezes distantes daquele do interlocutor a linguagem das gírias, das entrelinhas, dos não ditos, da postura das maneiras de pensar e de agir se configura em dialetos nem sempre compreendidos uma vez que são poucos padronizados e sofrem muitas variações, a partir do contexto social e cultural em que vivem.

Embora a escola trabalhe com a concepção de que o educando está imerso na história e na cultura, nem sempre permite que seus alunos re-signifiquem os padrões estabelecidos. A preocupação por parte dos professores, com a ausência de diálogo com os alunos com a família.

Sendo assim, atribui a escola a função de poder aprender com os outros. Vale ressaltar que, quando há o diálogo na comunidade escolar, há também aberturas para sugestões de alunos e professores e, portanto mudanças no ambiente escolar, seja por conta de um professor com pouco vínculo aos alunos ou, ainda, por conta da própria família.

A construção coletiva é um dos marcos das experiências referenciadas, constituindo, na maior parte das vezes, a principal responsável pela existência das ações. É tal noção que orienta o trabalho das escolas, reafirmando a necessidade das mesmas potencializarem os recursos humanos e materiais de que dispõe em função de projetos que privilegiem o investimento na chamada força do coletivo.

Quase sempre, as ações constituem-se um ponto de chegada e de inconfluência, fruto de negociações, onde se apossa na responsabilidade de todos.

Neste sentido, pode se dizer que não acontece da noite para o dia, são tecidas no coletivo um fio articulador que, aos poucos, vai se embrenhando no trabalho desenvolvido dentro e fora da escola, pela a maioria e em benefício da maioria.

Desse modo, o principal do trabalho coletivo é a participação, que pressupõe o envolvimento de todos no processo. Os resultados do investimento no coletivo se traduzem no fato de dentro da escola, a maioria dos que nela atuam sabem sua função. Assim, a eventual ausência dos componentes da direção não constitui obstáculos a que tudo ocorra normalmente o trabalho se garante pelo coletivo.

A escola possui uma rotina que é reconhecida por todos, e isso facilita sua organização. Como bem pontua Paro (2001), uma gestão participativa e descentralizada resultante do compromisso de todos pressupõe uma prática de discussão coletiva, que envolve desde de divisão de responsabilidade e as definições das funções de cada um até as decisões sobre encaminhamentos e ações concretas. Dentro destas estratégias, a coesão dos professores e demais funcionários mostra-se fundamental. Ainda que a construção coletiva envolva a prática democrática e o exercício do diálogo, é importante haver uma liderança capaz de coordenar e dar curso as ações, mediando os conflitos e interesses da comunidade.

O olhar respeitoso do outro pode provocar uma série de mudanças nos comportamentos e atitudes dos jovens e dos professores significando a valorização e o reconhecimento social.

Neste contexto um passo importante para a mudança ocorre no momento em que a direção possibilita a abertura dos espaços escolares para os demais atores. A inovação passa por legítima ação dessa direção junto aos alunos e aos professores por meio de estratégia de valorização destas que sem dúvidas são suas figuras mais importantes.

A estratégia de valorização revela uma visão da escola que a considera para além de um lugar de aprendizagem na medida em que exerce função de cuidado e atenção para com o outro, fato que repercute positivamente. A valorização dos alunos se dá na medida em que a escola lhes dá ouvidos e considera suas

opiniões, criando mecanismo onde suas sugestões, referentes às mudanças que gostariam de ver implementadas, são analisadas e depois socializadas.

No que se refere a valorização dos professores, muitos estabelecimentos tem investidos em ações capazes de gerar um clima de satisfação entre eles, caracterizado por acolhimento, suporte e condições para que desenvolva seu trabalho. Os projetos inovadores jogam um papel importante, contribuindo para a re-significação da imagem que os alunos possuem de si próprios.

1.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para que possa se consignar uma gestão participativa e verdadeiramente democrática dentro de qualquer ambiente de trabalho, e neste caso, especificamente na escola, é necessário que haja a participação consciente de seus membros, propondo um foco de trabalho onde fatores político, pedagógicos e sociais sejam unificados num único objetivo: a formação total do aluno enquanto educando e cidadão. É inquestionável o fator, de que, onde todos participam e tem suas opiniões valorizadas, o clima de trabalho está sempre propenso a novas atitudes que levam ao sucesso do grupo. O diálogo contínuo viabiliza a solução de impasses simples mas que quando não solucionados ou ignorados, causam transtornos até irreversíveis na consolidação do ensino.

Numa sociedade onde ideológica e politicamente se questiona tanto o papel democrático de cada um, é necessário porém, medir até que ponto a democracia deve ser considerada viável e favorável. Muitas vezes a consequência da democracia demasiada pode levar ao retrocesso das atividades. Isso acontece quando algum membro da comunidade escolar reverte o fator democracia e liberdade de expressão, para o fator irresponsabilidade e libertinagem. É neste ponto se considera fundamental e indispensável a presença eficaz e segura de uma liderança.

Na escola como em qualquer outro local de trabalho, a própria presença do líder faz parte do processo de democracia, pois é através dele que todos os demais membros da escola podem fazer suas reivindicações e encaminhá-las as autoridades de instâncias superiores, em qualquer reunião por mais simples

que seja a decisão a ser tomada, é necessário que alguém tenha voz para ordenar as opiniões e chegar a um consenso que agrade a todos, ou a maioria dos interessados. Quando todos tentam se impor os assuntos se tornam extensos e divergentes demais além do objetivo, o que provoca um desgaste maior e até conflitos dentro do ambiente de trabalho.

É nesse momento que se avaliará o instinto de democracia e participação que um líder é capaz de propor, pois para o bom andamento dos trabalhos de todos os setores da instituição, o diretor precisa ser consciente de que para seus subordinados, a expressão participar não deve significar apenas ser convidado para reuniões pré-elaboradas com propostas prontas e acabadas, a escola inovadora é aquela que busca na comunidade, ou seja, no conjunto o alicerce para a realização de um plano de trabalho consciente, não se concretiza qualidade educacional através de amontoados de idéias jogadas dentro de um papel de forma mecânica.

Os planos eficazes surgem a partir de reuniões e encontros, onde as discussões, concordâncias e discordâncias se resumem e se encerram em um projeto sólido porém inacabado, pois nada é igual um dia após o outro, para isso é que cabe ao líder uma outra importante missão: fazer as avaliações/observações constantes das práticas do grupo, pois se uma peça dentro do quebra-cabeça não está em seu devido lugar todo o conjunto se torna incompreensível; cada um deve ser responsável pela sua auto-avaliação, porém é necessário que sejamos capazes de aceitar e reivindicar a opinião daquele que se põe externo às atividades, seja ele, o professor, o zelador, a merendeira, enfim, qualquer funcionário que se sinta na necessidade e capacidades de orientar seu companheiro.

Diz um provérbio italiano: *“Depois que o barco afunda há sempre alguém que sabe como ele poderia ser salvo”*, pois a gestão democrática inviabiliza essa situação pois quando algo é bem sucedido todos têm seu valor potencial reconhecido naquela conquista; assim como a cada fracasso de decisões e ações conjuntas não permitirá que um ou outro seja julgado e apontado como responsável. Na gestão participativa prevalece o princípio da democracia real e não apenas teórica, construindo assim o conhecimento da realidade como resultado da coletividade, prevalecendo a igualdade de responsabilidade entre todos envolvidos,

respeitando o limite de cada um, sem comparações ou discriminações, pois os grupos sociais são pluralistas e heterogêneos.

Segundo Gomes (1985, p.24)

“A educação...é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem como objetivo suscitar e desenvolver, na criança certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política no seu conjunto e pelo meio a que a criança, particularmente, se destine”.

A escola é vista como uma extensão de construção crítica com responsabilidade pela formação de cidadãos educados socialmente e não como extensão política do poder onde normalmente os cargos administrativos são indicados considerando sua convergência com o poder, a escola muitas vezes se torna apenas um campo de propaganda antidemocrática e com indicações eleitoreiras. Criar entre os próprios educandos o princípio da democracia e a conscientização de seus direitos e deveres para com a formação do sistema, é um grande e decisivo passo para que quando alguma coisa não está correndo devidamente em consequência do autoritarismo das lideranças, as pessoas prejudicadas possam encontrar dentro do próprio grupo de alunos e funcionários o apoio necessário para que se efetuem mudanças dentro das instâncias de comando dentro da escola.

Democracia e trabalho participativo, também significa avaliar o que é viável, necessário, e o que é supérfluo, ineficiente e ideológico; se valem verdadeiramente dentro da gestão participativa as ações concernentes às decisões tomadas em conjunto, pois não é raro se encontrar ações de lideranças individualistas, que teoricamente praticam uma gestão participativa, envolvendo todos dentro das discussões, e em contrapartida no momento de suas ações se valem da opinião própria e dos seus próprios interesses.

A desorganização e até mesmo as incertezas pessoais dentro do processo são grandes aliados ao fracasso. O desvio de responsabilidade da escola no seu papel, a falta de qualidade camuflada através de pesquisas inverídicas e encomendadas, propagando campanhas, a falta de apoio à qualificação profissional do educador; tudo isso são fatores que se contrapõe ao sucesso do ensino.

Democratizar a educação significa construir e conscientizar hoje para que se possa ter no futuro a participação consciente e espontânea de todos envolvidos no processo.

CAPÍTULO II

2.1 A RELAÇÃO DA ESCOLA COM A SOCIEDADE

Diante dos avanços tecnológicos e da precariedade enfrentada pela educação pública, a busca pelo incentivo familiar no sucesso escolar da criança se tornou um fator primordial, porém quanto mais as exigências externas à escola aumentam, mas se exige dela a instrução de ensino-aprendizagem apoiada nos conhecimentos que a criança tem de seu mundo.

Levar a família a participar da carreira escolar do filho, implica requerer de disponibilidade de tempos e até mesmos conhecimentos que a própria família não tem. A visão de que a família participativa influencia nas aquisições e aptidões das crianças, apresenta-se muitas vezes de forma distorcida, compreender até que ponto o apoio familiar está direta ou indiretamente ligado ao melhoramento do ensino ainda é um desafio, onde as respostas nos levam para vários fatores, causas e conseqüências da qualidade de ensino.

Dessa forma a autora Barros afirma que:

“O oposto da autonomia é a heteronomia; seguir a opinião de outras pessoas. Muitos adultos não se desenvolveram, mantiveram-se heterônomos e acreditam no que lhes dizem, sem fazer perguntas. Aceitam conclusões ilógicas, slogans e propagandas, sem questioná-los”. (BARROS, 2002, p.33)

Entender como a escola influencia na vida criança, saber como ela trabalha, conhecer os vários setores e corpo de funcionários da escola, é um passo fundamental para que a família se sinta apta a interferir na relação escola-aluno e escola-família. A participação direta dos pais dentro do trabalho da escola, fornece

aa criança melhor estímulo para seu desenvolvimento, é importante que a criança se sinta cobrada não apenas pela escola mas também pela família, trazendo de casa bons exemplos de comportamento, dedicação, luta e principalmente, ter consciência da necessidade e importância como facilitadora da aprendizagem da criança.

O Ao professor cabe orientar, ajudar e incentivar à criança dentro de suas possibilidades, porém propiciar à criança algo que ela não como essencial para sua vivência fora da escola, significada quebrar o vínculo que a escola deve ter como extensão da família. Não é interessante para o pai se sentir fora da escola, como também não é produtivo para a escola incentivar o aluno, se não cria meios de inserir e atrair o pai para os trabalhos. O ambiente escolar, muitas vezes é tido como um setor de ação e inserção limitada, onde os pais não se sentem na maioria das vezes no direito de entrar. Infelizmente ainda existe em meio à sociedade pessoas que têm a escola como uma parte do governo que presta favor àqueles e não podem freqüentar uma escola particular, sentindo-se assim marginalizados e na obrigação de aceitar a educação tal como ela está, mesmo que não acredite que aquilo vá de encontro com as necessidades de seu filho.

A relação escola-família é muito complexa, ambos precisam ter consciência onde termina o seu domínio e começa o domínio do outro, um não pode interferir ou impedir que o outro de fazer seu trabalho.

A escola continua sendo considerada a mola mestra capaz de modificar e interagir com o desenvolvimento da sociedade, por isso cabe a ela proporcionar um vínculo agradável com a família, procurando conhecer a realidade da comunidade escolar, como as famílias são capazes de ajudar seus filhos. Muitas vezes os pais até gostariam de ter um maior envolvimento com a vida escolar de seus filhos mas, talvez por também serem analfabetos ou com baixo grau de instrução, se sentem constrangidos em relacionar-se com os funcionários da escola, por receio de represália.

Diante deste desafio de concretizar a interação entre e escola e família, a escola e principalmente o professor não deverá se portar como detentor de todo o conhecimento e verdade, mas sim como alguém susceptível à mudanças, aberto a novas experiências e em constante busca de novos conhecimentos, lembrando sempre que a criança é o alvo central e primordial de todas as suas ações, dentro e fora da escola.

Vale ressaltar que educar é mais que um dever ou uma profissão, pois cabe a nós tratarmos de detectar outros importantes componentes necessários para que uma pessoa seja disciplinada, visando uma influência contínua e duradoura na vida social e individual da criança.

O trabalho de educar consiste em transmitir conhecimento, costumes da comunidade e tentar mostrar valores que prezamos; cabe aos pais e educadores contribuir para que cada criança tenha seu modo de pensar, que ela venha ser uma pessoa mais feliz e um membro construtivo de sua comunidade, proporcionando para que elas amadureçam e produzam, para o futuro serem adultos responsáveis. Podemos analisar que a postura é algo fundamental, pois a postura de um determina uma tendência à postura complementar do outro.

E portanto enquanto pais e educadores é preciso aceitar os fatos como eles são; ir a luta e encaminhar os jovens a dominar as emoções e para que evoluam emocionalmente através do conhecimento, e jamais tentá-los condicioná-los aos nossos desejos e expectativas, pois isso acaba por se tornar uma experiência frustrante para todos os envolvidos.

A família é importante para o desenvolvimento dos filhos, sabendo definir a transmissão de valores, agindo de modo coerente compatível.

A participação da família ainda se dá de forma bastante limitada na maior parte dos estabelecimentos. Nas escolas com gestão inovadora observa-se a exigência de diversas estratégias voltadas a construção de relações positivas e compartilhadas com as famílias e as comunidades. Com relação à comunidade o investimento em sua participação afetiva do dia a dia é igualmente, a saída encontrada por muitas escolas para aproximar seu trabalho das legítimas aspirações da população em tornos particularmente violentos e problemáticos.

A participação da comunidade, muitas vezes, preenche determinadas carências das escolas. Como na maioria delas há dificuldades para obtenção de recursos para investimentos, notadamente os da infra-estrutura, é comum a realização de pequenas reformas com a participação dos moradores e comerciantes locais. Estas iniciativas tem se revelado um bom mecanismo de aproximação com o entorno.

Evidente que famílias e escolas deveriam compartilhar com os mesmos pontos de vista, para não gerar perplexidade na mente dos alunos.

Elaborar projetos que venham de encontro com a necessidade e exigência do momento é de fundamental necessidade para o bom andamento dos trabalhos e relação entre família, aluno, professores e demais funcionários. Cada trabalho deve visar um objetivo que seja conivente com os acontecimentos e necessidade do momento, não podemos ter o ensino-aprendizagem como algo estático, pois a sociedade é bombardeada dia após dia com situações que desafiam duas capacidades de soluções e entendimento, cabendo à escola como formadora de opinião preparar aluno e família para se posicionarem diante de cada acontecimento, orientando-os na forma de se auxiliarem e procurar orientações.

Uma nova concepção de sociedade, começou a ser aceita e difundida, a partir do momento em que se percebeu que a criança não estava apta para enfrentar o círculo natural que a impulsionara para um futuro, onde as exigências iam além do esforço e práticas trabalhista, o novo contexto social exigiam pessoas pensantes e de atitudes. A cooperação e especialização se sobrepuseram às práticas de competição. O sucesso na vida profissional passou a requerer evidências de méritos na trajetória escolar, novas credenciais tornaram-se necessárias para se “chegar ao topo”. As famílias passaram a almejar algo mais para seus filhos além de trabalho e exploração imediata, passando assim a investigar e acompanhar de forma tímida e constante os acontecimentos e ações dentro das escolas.

A escola foi, então, vista como capaz de desempenhar papel de relevo no cumprimento de tais funções e facilitar a adaptação das novas gerações às transformações econômicas, sociais e culturais que ocorriam. Assim de foram camuflada passou a ser considerado como o instrumento do controle social que se pretendia estabelecer. Coube a escola, inculcar os valores, as condutas e os hábitos “adequados”. Fez-se notar, o propósito de ajustar a escola às novas necessidades da economia. Viu-se como indispensável, organizar o currículo e conferir-lhe características de ordem, racionalidade e eficiência. Daí os esforços de tantos educadores e teóricos e o surgimento de um novo campo de estudos.

No contexto escolar o planejamento deve-se caracterizar pela busca da integração efetiva entre escola e a realidade social, mas a realidade é totalmente diferente, pois os professores deveriam planejar para que os planos sejam

instrumentos para a ação, devem ser como um guia de orientação e devem apresentar ordem seqüencial, objetividade, coerência e flexibilidade.

“A escola é um dentre os muitos ambientes que podem favorecer ou prejudicar o desenvolvimento intelectual. Por isso cabe ao professor acreditar na potencialidade de seus alunos e organizar experiências que lhes possibilitem interagir com os saberes formalizados. A escola faz o papel de abrir caminhos para que a criança e o jovem entrem em contato com o mundo, de modo participativo e construtivo”. (CUNHA, 2000, p.79).

Na há uma sociedade digna sem escola, e tampouco há uma educação legítima sem uma sociedade atuante.

2.2 DEMOCRACIA: UMA VISÃO HORIZONTAL DE ADMINISTRAR

As transformações e atual organização que tem caracterizado e marcado o sistema educacional tem refletido gradativamente na maneira em que o grupo escolar e a sociedade de forma geral fazem suas cobranças e analisa do desempenho da escola como formadora de cidadãos instruídos criticamente e socialmente.

A visão hierárquica que sempre predominou durante muito tempo em qualquer instância prestadora de serviço, tem dado espaço, principalmente nas escolas, a uma busca consciente de democratização e colaboração no desenvolvimento das atividades e principalmente nas tomadas de decisões. Porém é necessário salientar que este fator burocrático encontra-se ainda muito enraizado na maneira como as pessoas analisam seus pontos de vista e suas necessidades enquanto parte de um grupo, o ato de ceder espaço ou dividir opiniões ainda é muito incomodo para algumas pessoas, que consideram a democracia como atraso nas realizações educacionais.

Para que se haja sucesso nessa nova visão de trabalhar e coordenar o crescimento da formação social do aluno, é importante que todos os funcionários e sociedade faça uma auto-avaliação de suas atitudes e seus objetivos enquanto imagem a ser percebida pelo educando. Esta auto-avaliação deve ser seguida por redefinição de práticas e abandono de certos estigmas que por muitos anos perpetuou na sociedade: o espírito da competição. A competição deve sim ser

considerada como instrumento de capacitação e crescimento, mas não necessariamente ser o instrumento de essência, indispensável; competir traz ao aluno a formação do caráter de luta e perseverança, mas é indispensável a conscientização entre todos de que a cooperação e divisão de poderes e fazeres superam obstáculos muitas vezes intransponíveis quando enfrentados individualmente.

Ter um grupo de funcionários e uma sociedade participante e consciente de suas obrigações e responsabilidades enquanto membros de uma equipe, é de fundamental importância para que a teoria burocrática não caia apenas no discurso; no entanto, para que essa equipe ande de acordo com as necessidades e objetivo da educação é necessário e imprescindível que haja um líder capaz de coordenar e se impor diante do grupo.

A gestão participativa e democrática de maneira alguma é feita por um líder extremamente liberal, mas sim de um líder que seja capaz de medir onde termina e começa a liberdade de cada um, para que a liberdade demasiada do grupo não acabe por prejudicar o processo de ensino-aprendizagem ou até mesmo constranger colegas que sentem dificuldades de se impor, a verdadeira democracia se faz quando todos sejam capazes de dizer “sim” e “não” de acordo com as circunstâncias. Pois democracia não significa fazer o que quer dentro da escola, mas sim, ter direito a impor suas opiniões para que possam ser ouvidas e discutidas num conjunto para assim avaliar o que viável ou não para o bom andamento dos trabalhos.

Neste momento de discutir as divergências e convergências, é que podemos identificar um verdadeiro líder, observando o respeito e o diálogo para com seus subordinados. O bom líder sabe avaliar a abrangência de cada situação proporcionada por sua equipe, sendo assim é capaz de analisar até que ponto sua gestão democrática pode ajudar a resolver ou atrapalhar, pois devemos ser cientes que tudo que envolve coletividade tem seus prós e seus contras. Em determinadas situações que envolvem particularidades de algum funcionário ou qualquer pessoa da escola, pode até ser constrangedor ou arriscado querer propor uma discussão ampla, pois tal atitude pode prejudicar e até mesmo ofender a quem esteja interessado ou esteja envolvido na questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletirmos sobre o papel da gestão e, especificamente, dos diretores no investimento em estratégias capazes de contribuir para o avanço da escola. Cabe considerar que o olhar desses gestores em relação ao futuro pode representar um diferencial inovador fundamental.

E para obtermos sucesso em nossa educação é preciso inovar, e essa inovação passa por legitimação dessa direção junto aos alunos e funcionários, por meio de estratégias de valorização destas, que sem dúvida, são suas figuras mais importantes. É necessário desde já também que se pratique o exercício do diálogo, pois é um instrumento político essencial, e em algumas escolas o diálogo aberto tem contribuído para a descentralização dos processos decisórios, e com resultados bastante animadores na redução da carga burocrática, na gestão política administrativa, e na ampliação da autonomia dos diversos sujeitos do cotidiano, pois ele cria possibilidades de se estabelecer relações de amizade entre alunos e professores, a partir da descoberta do que pensa e de como vive o grupo.

Percebemos que a realidade está além do que desejamos para uma escola de qualidade, pois a política existente não oferece mecanismos legais para que a mesma se concretize.

Quanto a participação da família ela ainda se dá de forma bastante limitada, muitas vezes preenche determinadas carências das escolas e como na maioria delas há dificuldades para obtenção de recursos para os investimentos,

notadamente os da infra-estrutura, pois sempre se faz necessário ter o apoio da comunidade.

Quando a sociedade percebe que o grupo trabalha de forma harmônica, coletiva e organizada, e encontra na escola um ambiente acolhedor e receptivo, passa a participar com mais anseio e determinação da vida escolar da criança, melhorando assim o aprendizado e também colaborando diretamente no sucesso do trabalho do professor e em consequência na melhoria do ensino, assim fala PARO, (1988) *in* (PARO, 2001, P.40): “*Não basta entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condição essa participação pode tornar-se realidade.*”

Todos precisam ser conscientes do que a escola almeja para o crescimento coletivo e individual do aluno, quais são seus objetivos, suas possibilidades, seus sucessos e fracassos no decorrer das ações. Quando se criou as APMs ou APPs, não se pensava tanto em formação de opinião mas sim na realização do trabalho, diante das novas tendências sociais e educacionais, esses grupos necessitam com urgência rever seus conceitos e seus propósitos ao se colocarem a disposição para participarem do grupo interno da escola, exige-se bem mais do que prestação de contas e firmas para receber dinheiro do governo, prioriza-se um grupo capaz de junto com funcionários e pais criarem possibilidades que ajudem no desenvolvimento cognitivo dos educandos, com possibilidades de pesquisas e exposição a novas culturas.

Usando as palavras de CARVALHO: “*À medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva*”. (1979, p. 22).

Conscientizar a família de sua importância na vida escolar do educando, implica em fortalecer o intercâmbio entre escola e sociedade, requerendo disponibilidade e atenção, para que esta união não ande em sentido contrário ao seu objetivo, pois se o pai estiver participando das atividades de seu filho e da escola e não perceber a valorização adequada de sua dedicação, acaba por se desestimular e retroceder tanto o processo participativo quando a produtividade do educando, compreender até que ponto o apoio familiar está direta ou indiretamente ligado ao melhoramento do ensino ainda é um desafio, onde as respostas nos levam para vários fatores, causas e consequências da qualidade de ensino.

Assim como cada profissional trabalha dentro de suas possibilidades de conhecimento e dentro das possibilidades que a instituição oferece, é preciso discernir que muitas vezes a necessidade de apoio cognitivo do pai vai além das necessidades do educando, sendo assim importante o papel do professor na realização de uma interação entre aluno e família para a construção do aprendizado.

REFERÊNCIA

BARROS, Célia Guimarães. **Psicologia e construtivismo**. São Paulo: Ática, 2002.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional**, n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, Brasília: 1997.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

CUNHA, Marcos Vinícius da. **Psicologia da educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento participativo nas escolas**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 23. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GOMES, Candido. **A educação em perspectiva sociológica**. São Paulo: EPU, 1985.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

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

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Administração participativa**. 1.ed. Porto Alegre/RS: Sagra, 1987.

PARO. Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

SILVA, Delma Josefa; CAVALCANTE, Rosa Maria, & MARA, Tarsila Myrte, **Relatório da pesquisa das escolas inovadoras**. Pernambuco. UNESCO/ UNIRIO, 2000. (mimeo).

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: EPU, 1986.