

MODELO DE GESTÃO DE ESCOLAS QUE ATENDE ADOLESCENTES

Mary Rosane Ceroni ; Isabel de Souza Timossi

RESUMO: O presente estudo faz uso de levantamento bibliográfico para apresentar algumas questões pertinentes ao tema abordado: Qual é o papel da escola ao receber sujeitos das mais diversas camadas sociais? Quais ações a escola deve propor para inserção de adolescentes na sociedade? Quais ações a escola tem proposto e viabilizado para o efetivo exercício da cidadania? Ao repensar a sociedade da educação reflete-se sobre como ocorre a sistematização do Plano de Gestão? Quais são as reais condições de uma educação inclusiva em sua unidade escolar? Como se processa a avaliação institucional e de aprendizagem efetivamente? Há clareza na definição de papéis da gestão escolar? Como e quando o gestor acompanha e avalia a dimensão pedagógica de sua escola? Qual é a função da escola no que diz respeito ao favorecimento de um clima organizacional saudável na promoção de jovens adolescentes envolvidos com o ambiente educacional? Tratam-se assim, das condições objetivas em que se realiza o trabalho nas escolas, na perspectiva da gestão escolar e da coordenação pedagógica, oferecendo subsídios para a coordenação do trabalho na unidade escolar e suas relações com o sistema de ensino, além de seus desdobramentos no Projeto Político-Pedagógico. Com base em Lück (2006; 2010) e Ceroni (2007; 2009; 2010), discutem-se o conceito de participação e valores do jovem participativo. Destaca-se que os aspectos centrais da atividade cotidiana do gestor escolar, caracterizam-se, sobretudo, no acompanhamento da rotina de trabalho na organização. Verifica-se que a ação de gerir a organização não se resume em apenas cuidar de seu funcionamento burocrático, muito mais do que isto, exige-se do dirigente ampla visão e entendimento eclético, como qualidades polivalentes em sua prática administrativa; apoiada e inspirada, sobretudo na genuína crença do sucesso obtido, com base no trabalho conjunto e participativo, do qual é líder e partícipe.

Palavras – chave: Atuação Integrada. Cidadania. Compromisso. Gestão Participativa. Liderança. Projeto Político Pedagógico.

INTRODUÇÃO

A superação do pensamento que submete a Escola a um controle rígido, com um sistema autoritário e dogmático e a introdução de uma abordagem sistemática e holística nos meios acadêmicos vêm determinando um profundo repensar da sociedade e da educação. Esse repensar tem como pressuposto a formação de uma nova mentalidade na sociedade civil, onde suas instituições se percebem como fonte criadora da ordem social, garantindo o direito de cada cidadão participar das transformações das relações sociais, apresentando-se como ser que age em conjunto.

Pode-se afirmar que um entre os indicativos do profissional da educação na contemporaneidade é a busca da excelência. A eficácia do trabalho do gestor escolar é identificada por sua competência e pelo alto nível de desempenho; através de uma postura disciplinada e interdependente; buscando alternativas de solução; sabendo interpretar a realidade; apresentando, ainda, forte característica empreendedora.

Estudiosos, como por exemplo, Bordignon e Gracindo (2000), esclarecem que: “(...) Ser cidadão, fazer história, é não ser reprodutivista, mero usuário, utilizador das informações, da ciência e da tecnologia. É ser capaz de ser crítico das informações, construtor de conhecimentos e produtor de tecnologias.” O que exige dos sujeitos envolvidos na escola tornarem-se *governantes*, verdadeiros cidadãos, requerendo qualidade técnica e política na finalidade da escola e o seu planejamento escolar, o que demanda novos paradigmas para o processo de gestão no que se refere à definição do Projeto Político-Pedagógico da Escola.

Apresentam-se aqui algumas questões pertinentes aos itens abordados: Qual é o papel da escola ao receber sujeitos das mais diversas camadas sociais? Quais ações a escola deve propor para inserção de adolescentes na sociedade? Quais ações a escola tem proposto e viabilizado para o efetivo exercício da cidadania? Abordam-se assim, as condições objetivas em que se realiza o trabalho nas escolas, na perspectiva da gestão escolar e da coordenação pedagógica, oferecendo subsídios para a coordenação do trabalho na unidade escolar e suas relações com o sistema de ensino, além de seus desdobramentos no Plano de Gestão e no Projeto Político-Pedagógico.

No cenário de amplas, radicais e vertiginosas mudanças e na simultaneidade investigativa com a problemática expressa, e ainda com a devida interatividade é que o presente artigo traz à luz a necessidade de educação continuada de gestores escolares como geradora do conhecimento científico e tecnológico e, sobretudo, no desenvolvimento dos agentes

sócio-educacionais rumo aos valores humanísticos de que a sociedade, e os jovens de modo singular se ressentem, nestes estigmatizados dias de constantes mudanças.

QUESTÕES ESSENCIAIS PARA A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA

No final do século XX, exige-se da escola o papel de socializar todos os segmentos sociais, como por exemplo, o saber requerido dos sujeitos como condição de sua inserção. Este é um desafio relacionado ao emprego que não é mais garantido pelo Estado. Ou seja, o acesso ao trabalho e outras instâncias das relações socioculturais depende de atualização constante do conhecimento socialmente produzido pelo sujeito social.

Ceroni (2007, p.1) observa que no final do século XX, com as transformações ocorridas no campo do estudo da administração educacional, o termo administração começou ser substituído pelo termo gestão, não apenas para efetuar uma mudança semântica, mas essencialmente, para criar uma cultura que valorize os princípios democráticos. Isto significa que o termo “democracia” está intimamente vinculado aos valores da sociedade, da cultura da escola e, basicamente, à concepção de cidadania e do saber que se promove para este exercício de transformação da escola e da sociedade.

Segundo Bordignon e Gracindo (2003, *apud* CERONI, 2007) “(...) de acordo com a situação da escola, conferem especificidades à sua finalidade (...)”, que significa muito mais que preparar pessoas para o exercício da cidadania – é *construir* cidadania. Ressalta-se aqui o sentido da cidadania: cidadão é o sujeito que faz a sua história, solidariamente com os outros cidadãos. Neste contexto, percebe-se que a escola no regime democrático deve ser a escola da cidadania.

Sacristán (1999) alerta que a “democracia e educação precisam uma da outra para construir-se reciprocamente”. No que se refere às práticas organizacionais e pedagógicas, o mesmo autor (1999, pp.60-61) diz que:

(...) A democracia na escola não se esgota na participação, mas significa que todas as suas práticas refletem e transpiram os valores básicos da democracia: a liberdade, a não discriminação, a solidariedade e o respeito de cada um, a partir de uma organização de um sistema abrangente que dê lugar à diversidade social, gestão com autonomia dos centros educativos, às liberdades de os professores, ao método pelo qual é abordado qualquer conteúdo ou à avaliação.

Monezi (2000, p.1) assim se posiciona: “Nas instituições públicas educacionais, a gestão com base nos princípios democráticos, recoloca a questão da natureza do poder e a possibilidade concreta de exercê-lo no processo da ação coletiva.” Isto significa que, desafios surgem para o líder gestor - comprometido com a participação efetiva dos envolvidos no contexto escolar, exigindo dele o (re) pensar, o sentir e o agir nas questões relacionadas à gestão democrática e participativa.

Gestão é um termo que, historicamente vem se afirmando no âmbito da administração da educação e no estudo das instituições e organizações, incluindo as educacionais, como sinônimo de administração e que se “instala” no mundo pensante com um sentido mais dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação. Assim, gestão “é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção.” (FERREIRA E AGUIAR, 2000, p.296). Relaciona-se com a atividade de “impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel.” Ferreira e Aguiar (2000, p.309) esclarecem ainda que:

(...) acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o Projeto Político-Pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas.

Percebe-se que os responsáveis pela gestão escolar devem agir como líderes, mediadores e facilitadores do processo, agentes apoiadores, cooperando no estabelecimento de prioridades, avaliando os programas pedagógicos, e conseqüentemente os resultados obtidos das atividades desenvolvidas por todos os envolvidos no processo. Atuam também como líderes nas relações humanas, criando um clima escolar positivo; favorecendo a solução de conflitos. (MONEZI & RIBEIRO, 2002, p.44).

Nesse sentido, Monezi, Ribeiro e Laguna (2004 *apud* CERONI, 2007) alertam os gestores da educação básica para (re) pensar as razões que desafiam os *agentes curriculares* a buscarem propostas de mudança curricular, tão necessárias para o século XXI: *era contemporânea-lógica dialética*; a luta pela igualdade de direitos; pela supremacia da liberdade; pelo resgate da democracia; revisão do conceito de poder; *razão política*- formar pessoas criativas, questionadoras, críticas, comprometidas com as mudanças; resgate da inteireza do ser humano e da unidade do conhecimento - por meio de *construção coletiva*; *Psicopedagógicas* -

educação integradora: a inteligência como a capacidade de estabelecer relações (Piaget); o desenvolvimento de conceitos espontâneos e científicos.

Recorre-se assim, ao *construtivismo crítico* de Paulo Freire (*apud* MONEZI, 2003, p. 58), que compreende o conhecimento *como um processo de construção e reconstrução do mundo*. Embora haja uma preocupação crescente com a interdisciplinaridade, estão surgindo novas disciplinas e especializações sempre, o que, provavelmente, venha a exigir cada vez mais uma *atitude interdisciplinar* que colabore com a proposta de um projeto educativo interdisciplinar - dando razão àqueles que defendem a interdisciplinaridade como atitude.

Para que a mudança necessária ocorra, é relevante um processo de esclarecimento conceitual que pressuponha certo grau de amadurecimento intelectual e prático dos educadores envolvidos, uma aquisição no processo reflexivo. Sob esta ótica, a interdisciplinaridade assume um papel de grande importância. Além do desenvolvimento de novos saberes, a interdisciplinaridade na educação favorece novas formas de aproximação da realidade social e novas leituras das dimensões socioculturais das comunidades humanas. (MONEZI, 2003, p. 57).

A necessidade de a escola oferecer oportunidades de reflexão para os sujeitos pensarem e agirem na construção de uma nova escola, uma “escola reflexiva”. Para Alarcão (2003), a escola reflexiva é aquela que “se pensa e se avalia em relação ao projeto pedagógico e à sua missão social, constituindo-se uma organização aprendente, que qualifica não só os que nela aprendem, mas também os que nela ensinam, além de todos que apóiam os professores e alunos”. A implicação prática do conceito considera que “a escola tem a função de preparar os cidadãos, mas não pode ser pensada apenas como tempo de preparação para a vida”. Dessa forma, a escola “é a própria vida, um local de vivência da cidadania.”

É pela compreensão do mundo, dos outros e de si mesmo, “[...] bem como as interações entre estes vários componentes capazes de intervir, estabelecendo o alicerce para vivência e a cidadania”; que os sujeitos se tornam preparados para o incerto, para o complexo, para o difícil, para outras situações e circunstâncias pela permanente “interação, contextualização e colaboração” (ALARCÃO, 2003, p. 23).

Neste sentido, os aspectos centrais da atividade cotidiana do gestor escolar, caracterizam-se, sobremaneira, no acompanhamento da rotina de trabalho na organização. A ação de gerir a organização não se resume em apenas cuidar de seu funcionamento burocrático, muito mais do que isto, exige-se do dirigente ampla visão e entendimento eclético, como

qualidades polivalentes em sua prática administrativa; apoiada e inspirada, sobretudo na genuína crença do sucesso obtido, com base no trabalho conjunto e participativo.

O GESTOR COMO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

Conforme estudo realizado por uma das autoras deste estudo (MONEZI, 1996), desde a década de 1980, ganha força no Estado de São Paulo, a proposta de que a direção de escola seja exercida a partir de um trabalho conjunto: direção e comunidade escolar, porque a única maneira de a comunidade aprender a participar é participando. Verifica-se que é muito difícil de atingir os reais indicadores de qualidade em um processo de desenvolvimento na escola sem um trabalho de equipe. Pressupõe-se que compete, ao diretor-gestor, criar um ambiente ideal (estruturado na compreensão, confiança, respeito às opiniões) e estimular equipes motivadas e coesas em seu trabalho.

Exigem-se novas formas de desempenho do gestor escolar. Ele precisa estar preparado para ampliar sua perspectiva de atuação integrada; contribuir para sedimentar e fortalecer as propostas dos diferentes grupos que compõem a comunidade organizacional; bem como incentivar as pessoas a assumirem com responsabilidade os destinos da sociedade. Portanto, é de se supor, ser indispensável para a sua ação, discernir o que pode fazer do que não pode e atuar sobre aquilo que for possível. Nesta linha básica de pensamento, pode-se estabelecer que o verdadeiro desafio consiste em imaginar o aprendizado como um modo de ser, e pensar amplamente no modo pelo qual ele pode ser uma solução para muitos problemas que surgem em situações da práxis do gestor escolar, sendo necessário a princípio, aceitar os desafios para o sentir, o (re) pensar e para o agir.

Ao estudar as concepções e processos democráticos de gestão educacional, Lück (2006, p. 107-110) apresenta os principais princípios orientadores de construção e prática de autonomia em gestão escolar, observando que: “Princípios são linhas orientadoras da ação, que definem uma postura e uma forma de agir que extrapola a própria ação.” São eles: comprometimento; competência; liderança; mobilização coletiva; transparência; visão estratégica; visão proativa; iniciativa; criatividade. Estes são princípios que contribuem com a eficiência, eficácia e efetividade do gestor escolar, evidenciando sua capacidade de trabalhar com outras pessoas da comunidade escolar, sem perder a visão do potencial que esta comunidade tem para incentivar seu próprio crescimento e progresso. A educação continuada do gestor precisa estar atrelada ao nível de escolaridade que priorize a visão e a

compreensão deste líder educador de maneira contínua, para que sua ação seja efetivamente de qualidade ao acompanhar as modificações que estão ocorrendo na comunidade como um todo e no grupo onde interage.

Em conformidade com essa visão, as conquistas coletivas aproximam adultos e jovens. Os trabalhos de equipes motivam as pessoas na busca da superação de resultados, além de criarem a relação afetiva, fator importante no contexto social. Cabe, ao educador dirigente, reforçar o valor e a importância do trabalho em equipe, com a finalidade de se alcançar a autonomia e a qualidade propugnadas pela organização onde lidera, envolvendo toda a comunidade escolar .

A maneira pela qual o gestor escolar distribui as tarefas e lidera, estabelece, através de suas ações, o tempo e a qualidade de trabalho em equipe. Ele precisa delegar tarefas ou projetos a grupos ou orientar as pessoas que peçam ajuda a outros, e/ou que sejam solidárias umas para com as outras; deve também, incentivar a colaboração, a cooperação, o comportamento ético e a troca de idéias. Desta maneira, nota-se que são as condições de vida, de trabalho e as experiências vivenciadas que traduzem o desempenho de cada um em seu grupo de atuação. A equipe ideal é aquela que apresenta um alto desempenho; possuindo integrantes que estão comprometidos com o crescimento e sucesso, uns dos outros, e possuem o senso de responsabilidade coletiva. É importante, assim, rever as responsabilidades com freqüência, para que se possa verificar se cada um compreende claramente o que deve fazer. (CERONI, 2009). Logicamente, o ambiente só se estabelece se houver comunicação - onde as pessoas têm consciência de que o dirigente não tem respostas para todas as questões, e que ele e todos os seus colaboradores sabem encontrá-las através do contato com os integrantes da equipe; buscando-as onde quer que elas existam. O que requer acessá-las através de uma ação conjunta.

PARTICIPAÇÃO E RECONSTRUÇÃO DA CULTURA COMUNITÁRIA

No que se refere à gestão participativa Libâneo (2008), que discorre sobre a participação em âmbito escolar elucida que a autonomia é um princípio da concepção democrático-participativa. O mesmo autor define autonomia “como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino” (LIBÂNEO, 2008, p.333). Argumenta também que a “instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros” (p.333). Ressalta que “a gestão

democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e as suas formas externas – as eleições, as assembléias e as reuniões” (p.335). Assim compreende-se que a prática participativa não comporta a indução de pessoas que ao acreditar ser integrante e participativo no grupo, são manipuladas por aqueles que lutam apenas por interesses próprios, sem, portanto, priorizar os objetivos coletivos.

Neste contexto, Timossi (2010) elucida que para o efetivo alcance da gestão participativa faz-se necessário o repensar da gestão educacional, de modo a garantir a ação coletiva, recorrendo aos estudos de Ceroni *et al* (2008), com destaque a seguinte ponderação:

A gestão participativa engloba um conjunto de ações que orienta e direciona o processo educativo por meio de um trabalho associado de pessoas, analisando suas ações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Oferece coerência às atividades em todos os níveis e possibilita aos diferentes grupos de trabalho agir na mesma direção. Implica em um conjunto de concessões, a abertura para a comunidade e a agregação de diferentes parceiros, fornecendo meios para que estes conheçam o sentido da ação comum a ser conduzida (CERONI, *et al*, 2008, p.9)

Em conformidade com essas observações, Lück (2010), ao discorrer sobre a gestão participativa, informa que a participação afiança a eficiência, comporta distintos níveis de decisão e fases sucessivas de atividades. Adquire a extensão política por caracterizar-se como

uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (2010, p.29).

A mesma autora observa que as pessoas, sem exceção, têm poder de influência. Quando da ausência de ação autônoma, considera-se que a atuação inconsciente remete a resultados

negativos, que além de prejudicar o contexto social na qual a pessoa se insere também afeta a própria pessoa. Ao avaliar a ação autônoma, verifica-se que a autora em consenso com Libâneo (2008), pondera que a autonomia rompe com as “atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualista, pela construção de espírito de equipe” (LÜCK, 2010, p. 30).

Considera-se, que o mais amplo sentido da participação caracteriza-se efetivamente pela força autônoma, mobilizadora, empreendida pelos indivíduos no intuito de alcançar objetivos coletivos. Informa-se que, toda atividade humana requer participação humana, o que decorre em diversas significações para o termo. Para Lück as formas de participação são identificadas por categorias que “apresentam diferentes intensidades de envolvimento e compromisso, que vão do compromisso apenas formal e distanciado ao envolvimento pleno e engajado”. Consideram-se então como categorias da ação participativa: “a) a participação como presença, b) a participação como expressão verbal e discussão, c) a participação como representação política, d) a participação como tomada de decisão, e e) a participação como engajamento”. O participante da “participação como presença” é “quem pertence a um grupo ou organização, independentemente de sua atuação nele” (LÜCK, 2010, p. 35-36).

Analisa-se que qualquer pessoa, involuntariamente pode ser considerada participante, pelo fato da constatação da presença física. Vale lembrar que a participação inconsciente trás consequências negativas para o contexto e para a pessoa que nele se insere.

No âmbito das decisões, quando não há clareza dos papéis sociais de cada ator da comunidade e, tampouco da relevância das soluções apontadas, o caráter operacional é privilegiado, o que resulta na comunidade assumindo ações, sem refletir sobre as mesmas. A má condução do processo decisório acarreta desgaste do próprio processo e ressoa como falsa democracia, onde se perde tempo com questões secundárias e descaracteriza o sentido das decisões, na qual o compartilhar de poder e responsabilidades deve ocupar posição de destaque. A plenitude da participação se dá na categoria de “participação como engajamento”. Ao engajar-se, age empenhadamente, com dinamismo para o alcance das soluções propostas (LÜCK, 2010).

Importante destacar que o processo de gestão participativa deve ocupar papel relevante na educação do jovem. De modo a atribuir-lhe subsídios para a ação consciente diante o

enfrentamento das questões específicas de sua comunidade. Observa-se a “participação como engajamento” como força propulsora da reconstrução da cultura comunitária, para tanto necessita do efetivo estabelecimento de espaços democráticos, que contemplem a verdadeira participação.

VALORES DO JOVEM PARTICIPATIVO

Timossi (2010) alerta que no processo de desenvolvimento pessoal e social do jovem que se compreende, deve-se observar o princípio da criticidade, da iniciativa, da responsabilidade, da autonomia e da liberdade, concebe-se a educação moral que segundo Ceroni *et al.* (2008, p.12) “busca facilitar a aprendizagem de uma maneira de convivência justa e feliz em uma comunidade social que apresenta múltiplos conflitos, mas também com normas e valores.”. Os mesmos autores (2008) acrescentam que a base para uma comunidade democrática “[...] é um conjunto de valores vinculados ao desenvolvimento do espírito crítico da iniciativa, da responsabilidade, com a autonomia e a liberdade” (p. 12). Os autores esclarecem que em uma sociedade democrática a educação em valores, constitui-se em educação moral e deve balizar as práticas pedagógicas. A educação moral abrange o desenvolvimento da personalidade e da coexistência do ser como cidadão patriótico. (CERONI *et al.*, 2008)

Ampliam-se então as possibilidades de convivência cívica, pela compreensão de que os valores igualitários sobrepõem aos valores individuais, “significa ter de renunciar a desejos pessoais: conviver é aprender a tolerar, aprender a compreender diferenças e aprender a limitar a própria vontade” (PUIG *apud* CERONI *et al.*, 2008, p.11).

Nesse sentido, Machado (2000, p.20) destaca: que “projetos e valores constituem os ingredientes fundamentais da idéia de Educação.” O mesmo autor (2000) esclarece que:

Para compreender o fato de que projetos e valores desempenham papéis de protagonistas nos processos educacionais em sentido amplo, convém observar o que costuma ser caracterizado como “crise” na educação, nos mais diferentes países, nas variadas épocas (p.21).

Em nível social, a ausência de projetos coletivos costuma constituir-se em um problema crítico, responsável pelo surgimento de conflitos, mesmo em sociedades industrializadas (p.22).

[...] se busca uma valorização da solidariedade, da tolerância, elementos constituintes da noção de plena cidadania, evidenciando, portanto, um equilíbrio na dupla preocupação de formação pessoal e social (p.26).

No desenvolvimento da educação em valores, Luch (1998) observa que para se educar em valores, deve-se ter clareza de quais e por quais motivos os valores foram selecionados. De modo a atingir as necessidades do público a ser atendido, respeitando a sua participação nos critérios de seleção dos valores a serem trabalhados. O autor informa que “sempre transmitimos valores, mas podemos estabelecer diferenças entre educar sobre alguns valores ou doutrinar” (p. 54). O cuidado do autor com a educação em valores refere-se ao estabelecido como valores universais, impostos pela ideologia dominante, aqueles oriundos do etnocentrismo, que atribui soberania ao que se aproxima do ideal historicamente constituído, assim como do neoliberalismo, que confere a competição e glorificação das conquistas pessoais.

Observado o devido posicionamento para educar-se em valores, concebe-se que a educação em valores tem por potencial incidir sobre o que Lück (2006) denomina “atitude de transferência de responsabilidade”. A respeito da referida transferência, a autora apresenta Ênio Resendo que “analisa como um traço presente entre nós brasileiros, a ser superado pela cidadania, a tendência de não assumir devidamente as responsabilidades, deveres e obrigações, tanto as questões sociais e políticas, quanto em relação a questões profissionais e familiares” (p. 71).

Ao investigar como envolver os jovens da Região de Vila Matilde com a própria comunidade, na busca da emancipação humana, para que busquem, com motivação, participar de cursos de formação de liderança comunitária, assumindo compromissos com a comunidade, observa-se que a participação como “prática social”, coletiva, com sentido de equipe, Timossi (2010, p.51) aponta quatro valores orientadores da ação participativa: a ética; a solidariedade; a equidade e o compromisso, conforme estudos realizados por Lück (2010, p.50). No que se refere ao valor da “ética”, “a ação participativa é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados”.

Quanto ao valor da “solidariedade”, reconhece-se que para sua efetivação, se faz necessário a criação de “redes abertas de apoio recíproco” (LÜCK, 2010, p. 50). A solidariedade

intrínseca no indivíduo, se manifesta pelo desenvolvimento do ser humano em condições de correspondência e sintonia.

O valor da “equidade” representa o reconhecimento da necessidade de elevação dos grupos que se encontram em situações desprivilegiadas. Considera-se que a distribuição de benefícios entre os grupos, não deve ocorrer de modo padrão. Para que o grupo em situação de desprivilegio, consiga superar sua dificuldade. Compreende-se que uma vez que o grupo supere seus problemas, criam-se condições iguais de participação. (LÜCK, 2010, p. 50).

O valor do “compromisso”, correlacionado com a identificação dos objetivos coletivos: “valores, princípios e estratégias de desenvolvimento” (LÜCK, 2010, p. 51), efetiva a ação de todos os atores sociais no processo participativo. Pressupõe o entendimento pleno de todas as questões que abarcam o escopo da participação e o empenho para a sua realização. Ressaltam-se as orientações quanto ao trabalho de educação e educação moral apresentadas neste estudo, para que na relação educador- educando efetivem meios de desenvolvimento de valores que uma vez interiorizados pelos jovens refletirão positivamente em sua consciente participação na sociedade. Reafirmam-se as possibilidades da “participação como engajamento”, através da sensibilização para a tomada de consciência do “valor do compromisso”. O trabalho com o jovem requer comprometimento para com suas próprias causas, no sentido de não esquecer quais são os reais interesses deste público e poder ampliar as referências que possuem, assim como interligá-las à vida prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o exercício da cidadania passa a ter importância significativa na rotina de trabalho do gestor escolar, que lidera pessoas e organiza o espaço que oferece oportunidade de encontrar um conjunto de conhecimentos para desenvolvimento de habilidades e revisão de atitudes, na busca de uma comunidade mais justa, humana, inclusiva. Conotação esta que desafia e apresenta um diferencial relevante, apontando uma ação adequada para que se alcance o objetivo educacional almejado. Isto quer dizer, a oportunidade de se exercitar a experiência de saber criar pelo caminho da construção do conhecimento, em um ambiente saudável e participativo.

Pode-se falar em compromisso e ação, com seus limites e possibilidades. O educador gestor precisa ter vontade de aprender e desenvolver novas habilidades; precisa querer orgulhar-se de sua habilidade em absorver o novo; precisa fazer da esperança a sua certeza. Compreendendo que sua realização pessoal está vinculada à vazão de suas emoções - onde se encontra a razão de viver, de conviver com os outros, um exemplo necessário aos estudantes. Isto corresponde a fazer uma diferença (reflexo da sua visão e sua ação juntas) no grupo onde lidera, ou seja, seu papel é o de ajudar a transformar a realidade vivenciada: aperfeiçoando o processo educativo; propiciando um significado mais profundo à sua vida e ao seu trabalho, conseqüentemente da sua equipe, o que repercute sensivelmente no compromisso assumido por todos na educação dos jovens adolescentes..

Estabelecem-se assim, relações entre o saber (conhecimentos, pensamentos), o saber fazer (habilidades, comportamentos), e o querer fazer (atitudes, sentimentos): um novo contexto de escola & sociedade, em que os sujeitos tornam-se acolhedores da valorização da diversidade, comprometidos com o efetivo processo de ensino e aprendizagem, desenvolvendo um efetivo exercício para a cidadania: *o sentido de como fazer*. (CERONI, 2009). Na *teoria*, isto significa: a busca da formação do ser humano integral. Na *prática*: a busca de um trabalho cada vez mais eficaz, e, conseqüentemente, efetivo - incentivando um convívio saudável na instituição onde se está vinculado; criando-se espaços em que venha a emergir um número cada vez maior de mediadores do processo, no esforço mútuo de produzir e propagar novas idéias e ações dentre as qualidades que os cidadãos devem apresentar em uma sociedade democrática. (CERONI, 2006; 2009).

Pode-se afirmar que é preciso preparar a equipe gestora do futuro para desenvolver novas funções, o que exige responsabilidade, estar politicamente comprometido e consciente da intencionalidade de seu papel e sua atuação. Seu desempenho em um ambiente crescentemente complexo requer o uso de todos os seus recursos, energias e talentos. Consciente de seu papel deve-se tornar capaz de observar e sensibilizar-se diante dos valores que compõem o complexo da realidade nos seus múltiplos aspectos. Com efeito, o que ele decide fazer com o saber é imensamente importante para que sua ação seja qualificada como competente e empreendedora.

Em conformidade com as ponderações apresentadas nesta leitura crítica, observa-se que o gestor de escola em São Paulo encontra desafios que merecem estudos e acompanhamento continuamente, na tentativa de responder às questões que ainda permeiam seu trabalho:

Como ocorre a sistematização do Plano de Gestão? Quais são as reais condições de uma educação inclusiva em sua unidade escolar? Como se processa a avaliação institucional e de aprendizagem efetivamente? Há clareza na definição de papéis da gestão escolar? Como e quando o gestor acompanha e avalia a dimensão pedagógica de sua escola? Qual é a função da escola no que diz respeito ao favorecimento de um clima organizacional saudável na promoção de todos os sujeitos envolvidos, de modo particular dos estudantes com o ambiente educacional?

Destaca-se que é a partir de um processo de trocas e buscas comuns, que as pessoas passam a pensar, discutir e construir o futuro da comunidade na qual estão inseridas. Desta maneira faz-se necessária a promoção de oportunidades, a todos quantos se interessam pelo palpitante assunto abordado. Assim, o educador-gestor é alguém que - pelo seu exemplo, sobretudo, sua conduta ética e suas habilidades - leva as pessoas a seguirem-no, com a finalidade de criar os ambientes adequados nos quais o potencial das pessoas, de modo singular dos adolescentes, pode-se realizar no exercício pleno da cidadania. Ambiciona-se, de forma otimista, que o gestor de escola possa se deparar com um ambiente propício no qual os envolvidos se coloquem à disposição e possam desenvolver habilidades construtivas sempre renovadas. Desta forma, ao propor atividades que promovam reflexões, o educador gestor contribui com o desenvolvimento do jovem como sujeito crítico e participativo, engajado, comprometido com possibilidades de decisões sobre o que lhe é próprio e de atuação na comunidade onde está inserido.

Agradecimentos

Aproveita-se a oportunidade para agradecer à Universidade Presbiteriana Mackenzie o apoio dispensado desde 1992 ao aperfeiçoamento pessoal e profissional à Profa. Mary Rosane Ceroni e aos estudos que a mesma vem desenvolvendo nesta Universidade desde 1994 como pesquisadora, bem como à estudante Isabel de Souza Timossi.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, Naura S.C. & AGUIAR, Márcia A. S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. - São Paulo: Cortez, 2000, pp. 147-176.

CERONI, M. R. **Desafios para a gestão escolar na contemporaneidade.** In: CONGRESSO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. O ensino Municipal de Educação, 09 e 10 / novembro/ 2006. Anais do V Congresso Municipal / 2006, decorrente de participação da mesa redonda sobre Gestão Escolar. In Secretaria Municipal de Educação. –São Paulo: SME, 2007, pp.95-99.

_____. **Reflexões pertinentes à educação continuada de gestores escolares.** In: *Anais do II Congresso Nacional das Licenciaturas – CONLI: Ciência, Ensino e Aprendizagem na Formação de Professores*, promovido pelo Centro de Ciências e Humanidades da Universidade Presbiteriana Mackenzie, de 28 de setembro a 1º de outubro de 2009, p. 137-150 .

CERONI, M.R.; MORAIS, L.C.; ZOCRATTO, S.S.; CASTANHEIRA, A.M.P. **Democracia e Liderança Comunitária.** In: Publicado: *Democracia y derechos humanos: desafíos para la emancipación.* Buenos Aires/Argentina: El autor, 2008. ISBN 978.987.05712-8. CD Rom. Trabalho Apresentado no Congresso: Ciências, Tecnologias y Cultura – Diálogo entre las disciplinas Del Conocimiento. Mirando AL futuro de América Latina y El Caribe, Santiago, out-nov/2008.

FERREIRA, Naura S.C. & AGUIAR, Márcia A. S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** - São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2008.

LUCH, Xavier. Interculturalismo: uma leitura crítica da interculturalidade. Revista Pátio. Ano 2, ago/out 1998.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006, vol.II.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, R.J.: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, R.J.: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão.

MACHADO, N.J. **Educação: projetos e valores.** vol. 5, 2 ed. São Paulo: Escritura Editora, 2000.

MONEZI, M.R.Ceroni. **A Gestão Pretendida na Escola Pública.** In: ANPED – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. 23ª reunião anual, 24 a 28 de setembro de 2000. Caxambu, MG. In: <http://168.96.200.17/ar/libros/anped/0901T.PDF>

_____. **Atitude Interdisciplinar na Docência.** In: Revista de Cultura: Revista do IMAE - Instituto Metropolitano de Altos Estudos para o Desenvolvimento das Pesquisas do UniFMU. Periódicos Interdisciplinares. São Paulo: ano 4, n. 9, p. 56-60, jan/jun.2003.

_____. **Competência interpessoal: o papel do Diretor junto ao Conselho de Escola Deliberativo na Rede Pública do Estado de São Paulo.** Dissertação de Mestrado em Administração. Orientador: Dr. Sérgio Roberto Porto de Almeida. Universidade Mackenzie, 1996.

_____. **Qualificação Profissional: atualização curricular do Curso de Administração de Empresas em uma faculdade particular da cidade de São Paulo.** Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Orientador: Dr. Marcos Tarciso Masetto. Universidade Mackenzie, 1999.

_____; RIBEIRO, M. C. C. M. **A formação do gestor educacional como agente de mudanças.** São Paulo/SP: Revista Mackenzie, Vol. 02, pp. 33-45, 2002.

_____; RIBEIRO, M.C.C.M.; LAGUNA, A. J. **Paradigmas contemporâneos da Gestão Educacional: uma visão inclusiva.** Em: *Revista de Cultura: Revista do IMAE.* Ano 5, n. 11, jan/jun 2004. São Paulo: Instituto Metropolitano de Altos Estudos para o Desenvolvimento das Pesquisas do UniFMU, 2004, pp.54-62.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **O que é uma escola para a democracia.** In: PÁTIO Revista Pedagógica. *Intercâmbio.* Porto Alegre, RS: Editora Artes Médicas Sul Ltda, ano 3, nº 10, agosto / outubro 1999, pp. 57-62.

TIMOSSO, Isabel de Souza. **O jovem de Vila Matilde e seu compromisso com a comunidade local: a liderança comunitária em questão.** Trabalho de Graduação Interdisciplinar – Curso de Pedagogia: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.