

UMA PERSPECTIVA ATUAL DA GESTÃO ESCOLAR

Alexandre Barreto de Oliveira¹;

Universidade La Salle - UniLaSalle, Canoas, RS.

<http://lattes.cnpq.br/2837096160875114>

Jardelino Menegat².

Universidade La Salle - UniLaSalle, Canoas, RS.

<http://lattes.cnpq.br/2418872679953883>

RESUMO: As boas práticas de gestão escolar têm sido pesquisadas com o objetivo de facilitar a gestão e de influenciar positivamente os gestores das escolas e, conseqüentemente, seus colaboradores, administrativos e pedagógicos, na busca de uma gestão de qualidade que vise resultados pedagógicos e administrativos no viés da sustentação, do crescimento e do desenvolvimento da escola ou do grupo educacional. É relevante compreender que as boas práticas de gestão escolar é um tema relevante e importante para o crescimento e desenvolvimento das instituições de ensino quando buscam o sucesso sob os aspectos do ambiente, dos resultados e o alcance da missão educativa, em uma temática desafiadora para as instituições de ensino que desejam influenciar positivamente o dia a dia da escola, seus colaboradores e suas famílias.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Educação. Participação.

SCHOOL MANAGEMENT FROM A CONTEMPORARY PERSPECTIVE

ABSTRACT: Good school management practices have been researched with the aim of facilitating management and positively influencing school managers and, consequently, their administrative and teaching staff, in the pursuit of quality management that focuses on educational and administrative results in terms of the sustainability, growth, and development of the school or educational group. It is important to understand that good school management practices are a relevant and important topic for the growth and development of educational institutions when they seek success in terms of environment, results, and the achievement of their educational mission, in a challenging area for educational institutions that wish to positively influence the daily life of the school, its employees, and their families.

KEYWORDS: Management. Education. Participation.

INTRODUÇÃO

A palavra Gestão, em latim *gestio onis*, é o ato de administrar, gerenciar, cuja raiz é o verbo *Gerere*, que significa levar, realizar. As palavras *gestação* ou *gesta* possuem a mesma raiz e trazem o significado de quando uma mulher carrega dentro de si um projeto de vida e a realização de algo relevante. Assim, Administração está ligada a parte técnica, e

a Gestão ao aspecto humano e o todo de uma instituição. Administração está relacionada a disponibilidade de recursos que servem de insumos, e Gestão ao uso efetivo dos recursos que são atribuídos as pessoas que realizam o processo cotidiano. À Gestão Escolar são atribuídos papéis de relevância na instituição, como: gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, comunicação, tempo e eficiência nos processos. Heloísa Luck afirma que “o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração”. Ao compararmos o que se propõe sob a denominação da administração e o que se propõe sob a denominação da gestão, podemos concluir que a mudança é radical, pois as orientações e posturas que estão ocorrendo, tem impactado de forma muito relevante a educação. Assim, é importante frisar, não ser uma mera substituição de terminologia, mas de uma mudança significativa de paradigma que nos leva a uma escola democrática em relação ao projeto político-pedagógico, com maior complexidade e dinâmica nas relações interpessoais. Uma organização que procura aprender de forma viva e dinâmica, analisada de acordo com seus processos sociais, sua sinergia e competência, do que insumos e recursos, levando a uma direção mais participativa e não impositiva. Desta forma é possível sair de uma ótica fragmentada para uma ótica globalizadora; da limitação da responsabilidade para uma expansão desta responsabilidade; da hierarquização e burocratização, para a coordenação; das ações individuais para ações coletivas; de ações episódicas para ações contínuas e processuais. E sob o olhar processual é possível definir dois modelos de gestão. O mecanicista, que é definido como o modelo sendo algo que direciona para a centralização das decisões, com foco na hierarquia de autoridade e cadeia de comando, na divisão do trabalho e especialização, na departamentalização, na alta formalização nas comunicações e no formato piramidal, que consiste em uma estrutura organizacional linear, sendo um modelo hierárquico onde a autoridade e a comunicação fluem de cima para baixo. E o modelo Orgânico que consiste na descentralização das decisões, na equalização do poder, na integração e coordenação, em equipes multifuncionais, na baixa formalização nas comunicações e no formato circular, que se baseia em promover a responsabilidade compartilhada e a comunicação entre todos os membros da equipe.

OBJETIVO

As boas práticas de gestão escolar têm sido pesquisadas com o objetivo de facilitar a gestão e de influenciar positivamente os gestores das escolas e, conseqüentemente, seus colaboradores, administrativos e pedagógicos, na busca de uma gestão de qualidade que vise resultados pedagógicos e administrativos no viés da sustentação, do crescimento e do desenvolvimento da escola ou do grupo educacional. Sobre esta temática, esta pesquisa tem por objetivo estudar a influência da gestão no cotidiano escolar e a sua importância na relação família e escola. Compreendeu-se que as boas práticas de gestão escolar é um tema relevante e importante para o crescimento e desenvolvimento das instituições de ensino quando buscam o sucesso sob os aspectos do ambiente, dos resultados e o

alcance da missão educativa, em uma temática desafiadora para as instituições de ensino que desejam influenciar positivamente o dia a dia da escola, seus colaboradores e suas famílias.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica cujo tema investigativo é a gestão escolar com foco em resultados. Gil (2002) define a pesquisa bibliográfica como um levantamento constituído por livros e artigos científicos, que proporciona a análise de diferentes posições sobre determinado assunto. Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que essa pesquisa é elaborada a partir de importantes trabalhos, com capacidade para enriquecer o material com dados atuais e relevantes.

De acordo com Fontana (2018), a pesquisa científica possibilita o conhecimento, de forma plural, das mais variadas contribuições sobre o tema estudado, além de oferecer suporte às diferentes fases da pesquisa, fundamentando o relatório final. Dessa forma a pesquisa deve ser parte da rotina do pesquisador, a fim de ampliar o interesse e aprofundar o estudo sobre os temas que se pretende abordar. A pesquisa na área da gestão configura-se como um campo em aberto, que possibilita novas descobertas e diferentes formas de compreender as relações sociais que se desenvolvem nesse contexto.

A pesquisa bibliográfica, nesse cenário, constitui uma ferramenta de interpretação da realidade e deve considerar a forma como o conhecimento é divulgado na atualidade.

Por ser amplamente utilizada e já ter sua eficácia comprovada por diversos pesquisadores, não se pode negar que a pesquisa bibliográfica assume uma nova dimensão diante das atuais formas de propagação do conhecimento científico. Além disso, os critérios de classificação das pesquisas podem variar conforme os interesses, objetivos e campos de aplicação. Quanto à natureza, Ander-Egg (1978) classifica as pesquisas em dois tipos: a pesquisa básica — também chamada de pura ou fundamental —, que busca o progresso científico e tem como finalidade a ampliação do conhecimento; e a pesquisa aplicada, voltada para a solução prática de problemas concretos.

Para Booth et al. (2019), quando a solução de um problema de pesquisa não apresenta nenhuma aplicação aparente em um contexto prático, essa pesquisa é classificada como “pura”, em contraste com a “aplicada”. Com base nessa distinção, a natureza desta pesquisa é classificada como aplicada, pois busca analisar a contribuição da gestão escolar com foco na identificação e valorização de boas práticas administrativas e pedagógicas nesse contexto.

Quanto ao propósito ou objetivo, a pesquisa é considerada exploratória, porque, conforme Gil (2002), envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão. No caso deste trabalho, possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores.

O tratamento dos dados será realizado por meio de uma abordagem qualitativa, a

qual se constitui como um meio de explorar e compreender os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010)

O processo de pesquisa envolverá as questões e os procedimentos que emergem: os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

Gestão escolar democrática

Caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com os resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. Podemos resumir como a possibilidade de promover a organização, mobilização e articulação essencial para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino. Tendo como pilares, a gestão pedagógica, administrativa, financeira, recursos humanos, comunicação e eficiência nos processos. Tais pilares buscam resultados na excelência no ensino, redução na inadimplência, prevenção da evasão, combate a indisciplina e a proporcionar uma equipe e famílias motivadas. Assim, podemos afirmar que quando atrelamos a palavra gestão com a palavra educacional, gestão educacional, tornamos o termo ainda mais amplo, pois envolvemos todo o sistema educacional brasileiro, os sistemas de ensino, as escolas federais, estaduais e municipais, além da educação básica e superior. Quando atrelamos a palavra escolar, gestão escolar, estamos apenas nos referindo a gestão das instituições de ensino (básica e superior). Souza afirma que a gestão democrática busca a solução dos problemas cotidianos escolares, criando bases para construção de processos eficientes e duradouros. Por isso torna-se relevante o estudo da gestão para o sucesso pedagógico e administrativo das instituições de ensino, principalmente quando percebemos o crescimento dos grandes grupos empresariais no mercado de educação, em detrimento as escolas mais tradicionais que vivem momento delicado, com muitas inclusive, sendo vendidas ou simplesmente fechando suas portas. Outro fator relevante é o sucesso e a qualidade acadêmica que pode ser verificada quando há de forma efetiva, uma gestão que acompanha e valoriza a participação de todos no processo educativo. O engajamento e o desejo de contribuir, valorizando a vivência e a experiência, são fundamentais para se conseguir alcançar os objetivos propostos.

Heloísa Lünck define a educação como um processo intencional, organizado e complexo, e que vai além do ambiente escolar. Para uma educação de qualidade, se faz necessária e exige, a participação de toda a comunidade escolar, incluindo pais e outras organizações sociais que possam compor a escola. Luck entende que a educação tem como finalidade o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Ela também entende que a educação escolar

deve ser inspirada em princípios como solidariedade humana, liberdade de expressão, pluralismo de ideias e a igualdade de oportunidades; além de vincular-se a práticas sociais e ao mundo do trabalho. Não se tratando de uma preparação para um futuro distante, mas sim de uma forma a ajudar o aluno a enfrentar os desafios de se tornar um cidadão ativo e transformador da realidade. Uma questão relevante abordada pela autora é que a eficácia da gestão escolar está ligada a concepção que o diretor escolar tem sobre educação. Onde exerce um papel de liderança, não apenas técnico, mas com visão de mundo e com referencial teórico para embasar decisões, tendo como base a LDB e outras legislações para garantir o bom funcionamento da escola. Pois independente da complexidade administrativa ou burocrática, o foco principal de todas as ações e práticas educacionais, deve ser a formação e a aprendizagem dos alunos. Assim, o diretor precisa demonstrar competências como a garantia do cumprimento das determinações legais e a aplicação desses princípios nas práticas de gestão. A sua atuação não se limita a gerir, mas liderar uma organização com o objetivo principal de educar.

Atores na comunidade escolar

Podemos definir escola como uma organização social criada para formar seus alunos, por meios de experiências de aprendizagens significativas, e podemos definir professor como aquele que tem o papel crucial na sala de aula de influenciar diretamente na formação dos alunos por meio de seu desempenho, conhecimentos e atitudes. Tais definições os qualificam para participar ativamente da elaboração e avaliação da proposta pedagógica da escola. Assim como funcionários ou colaboradores que são essenciais na construção do ambiente educacional, e por isso também, seu envolvimento no processo de gestão, como na gestão democrática, é fundamental para o sucesso da instituição. Os gestores escolares são os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, sendo o diretor o principal líder e sua competência é a base para o desenvolvimento dos demais atores. A escola é um organismo social onde cada ator tem um papel fundamental, tendo o aluno como foco e protagonista do processo educativo, que deve proporcionar uma interação com as realidades, indicando que o estudante não vive isolado, ou seja, ele absorve e também atua sobre as realidades que o cercam, de forma internacional, nacional e estadual. Com sinergia entre as realidades, para podermos perceber como se influenciam mutuamente nesta complexa teia de interações. Segundo Luck, a gestão deve ter como essência o “diálogo e a negociação” para assegurar a qualidade de ensino. E sobre o tema qualidade, que para Luck é conceito chave, não se mede apenas por índices acadêmicos, mas pela capacidade da escola de atender bem a todos os alunos, respeitando a diversidade e promovendo a participação, para formar cidadãos críticos e transformadores da sociedade.

Assim, a gestão democrática e participativa é o envolvimento da comunidade na tomada de decisões. A gestão de pessoas é a liderança, desenvolvimento e motivação da equipe. A gestão pedagógica é o currículo, metodologia e didática. A gestão da cultura

escolar, são as normas, valores e ambiente de aprendizagem. E a gestão do cotidiano escolar é a forma de lidar com os desafios e eventos do dia a dia da escola.

Assim, podemos resumir o papel do gestor como estratégico, abrangente e mobilizador, que combina uma visão de futuro com a capacidade de lidar com as demandas do presente. Sendo um trabalho dinâmico e interativo, exigindo a mobilização de talentos e competências de toda a comunidade escolar, proporcionando a formação continuada que é essencial para que possam lidar com a complexidade e os desafios da sociedade, garantindo a unidade e a efetividade do trabalho pedagógico. Tendo como objetivo, o sucesso da escola, que é a capacidade de todos os atores agirem de forma coordenada e com foco no mesmo objetivo, que é a formação integral do aluno. Este é o ponto central que deve interagir com diversas realidades, reforçando que a educação é um processo dinâmico e interconectado. O diretor deve ser preparado para assumir a função de forma a possibilitar esta interação, na busca da formação com viés de qualidade e praticidade, não se restringindo a teoria e buscando realizar o cotidiano escolar com a capacidade de gestão que toda a comunidade espera.

O Diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional. Sua responsabilidade maior é a gestão escolar, tendo como foco a sua atuação em todas as ações e em todos os momentos da aprendizagem.

Como a escola se apresenta

A escola se apresenta como uma atividade eminentemente social, pois foram os interesses de ordem social, política, econômica e cultural que determinaram o seu desenvolvimento, sua pauta de referência e exigência. Em relação a exigência, trata-se de algo recíproco. Da mesma forma que a sociedade influencia o funcionamento da escola, a escola tem influência na formação da sociedade. Isso pela criação e desenvolvimento de competências necessárias à promoção da qualidade de vida em sociedade. Bellanato diz que “é a partir da educação que se constrói uma sociedade”, pois é “pedra basilar sobre a qual assenta a convivência, o bem-estar e o progresso social”. Para Elizabete Lawrence, “num mundo difícil, em que é difícil manter o equilíbrio, a escola é aceita como uma sentença comum a todos, que tem de ser cumprida antes de se poder entrar livremente no mundo...”. Assim, em uma sociedade multicultural, muito competitiva, dinâmica, exigente e seletiva, cabe à escola a responsabilidade de se multiplicar em estratégias e ações, reinventando-se permanentemente para ajudar os alunos a desenvolver competências essenciais com vista à sua promoção pessoal, social e profissional. E para que isso aconteça, faz-se necessário o rompimento com a escola tradicional, centrada em si mesma, para uma escola que evidencia uma relação de parceria com a família, lembrando que a responsabilidade, primeira, de formação é da família. E para que todos estes aspectos se conectem dentro do ambiente escolar, o direcionamento precisa ser dado pelo diretor escolar, que possibilita a interação de todo o ambiente educacional para este objetivo.

Conceituando Educação

A palavra educação provém do latim - educatione – e surgiu no início do século XVI, designando etimologicamente o ato de educar, na dupla valência de educare (alimentar) e educere (tirar para fora de, conduzir para...). No dicionário, como ato de fornecer o necessário para o processo que visa o desenvolvimento harmónico do homem nos seus aspectos intelectual, moral e físico e a sua inserção na sociedade. Podemos resumir como sendo a possibilidade de modificar em um sentido determinado, isto é, conduzir de um estado para o outro. Em termos escolares, a educação visa ajudar o aluno, através das disciplinas, conteúdos e programas, a conseguir um conjunto de atitudes e aptidões que o colocam como sujeito ativo na sociedade, e apto a participar das questões relacionadas ao viver cotidiano. Ulmann defende que a “educação consiste numa ação exercida por um ser humano sobre outro ser humano”. Neste sentido, podemos definir educação como o conjunto de processos geralmente dirigidos pelos adultos que, voluntária e intencionalmente, desenvolvem as potencialidades do ser humano para o levar a desempenhar um papel ativo e responsável na sociedade em que vive. Dewey - considerado como o filósofo da educação moderna - defende que no processo que é a educação, deve apostar-se sobretudo na pessoa e no seu desenvolvimento integral, devendo esta ser entendida como um fim e não como um meio, com vista à sua realização como ser social, sempre no respeito pela singularidade de cada indivíduo. Carneiro vai além quando afirma que a educação “não é uma preparação para a vida, mas é a própria vida”. E também afirma que é sobre a educação que “repousam todas as esperanças de melhoria da sociedade futura”.

Família: da pluralidade à unidade de funções

A origem da palavra remete ao conceito de servidor. Mas hoje, diante de tantos conceitos, tornou-se algo polissêmico. Roussel, inclusive, aconselha “não se falar de família a não ser no plural”. O dicionário traz o conceito de “um grupo de pessoas vivendo sob o mesmo teto”. Embora ao longo dos tempos o conceito família tenha sido modificado e tenha sofrido grandes alterações, é comum defini-la como um grupo, mais ou menos nuclear, de indivíduos unidos por laços habitualmente de sangue, constituindo-se como o primeiro contexto onde a criança constrói as suas primeiras experiências de interação, isto é, onde a criança desenvolve a sua socialização primária.

A família passou por diversas transformações ao longo dos anos. A expansão da sociedade industrial, tendo a mulher como protagonista, indo para o mercado de trabalho, é um exemplo de transformação social. Transformações para um mundo mais moderno e conectado, o aumento da taxa de divórcio, urbanização como marca de política bem-sucedida, diminuição da natalidade, novas tecnologias, a instabilidade econômica, etc., e também, com diferentes graus de afetividade. Esta pluralidade e heterogeneidade de tipologias e modelos que forma a realidade familiar que a escola se relaciona. Muito diferente da relação que se tinha na origem da escola como a conhecemos hoje. A escola precisa estar preparada para o conceito família em que a sociedade apresenta na atualidade.

Escola/Família – Relação Difícil

Durante muito tempo, a escola constituiu-se como um espaço fechado e à margem da sociedade, uma vez que lhe competia apenas a função de instrução, o que lhe permitia comportar-se como uma sociedade dentro da sociedade geral. Como algo fechado e bloqueado da interferência externa. As famílias só eram chamadas à escola quando havia problemas com os filhos e “só eram convidadas para atividades em que tinham um papel meramente de espectador”, afirma Marujo. Não se via com bons olhos a presença e a participação das famílias, porque se entendia que essa presença traria uma ameaça ou desconforto à realização das funções pedagógicas. A família se dirigia à escola quando do insucesso do aluno, como notas ruins, comportamento inadequado, etc., mas a partir de meados do Séc. XX, foi notório o aumento da importância e relevância do nível de escolarização, fazendo com que houvesse uma maior demanda de alunos às escolas. Fato este que trouxe novos problemas e desafios que começam a surgir, entre a família e a escola, e a necessidade de interação como algo positivo e necessário, buscando a relação entre as instituições responsáveis pela formação do aluno, quando unidos os processos de escolarização e educação. Desta forma, sendo esta interação multidimensional de importância capital para o desenvolvimento de todas as crianças e jovens, exige-se que os pais estejam atentos e se envolvam positivamente na vida escolar dos filhos. Esta relação, hoje, evidencia a existência de uma correlação forte e positiva entre os resultados escolares, a assiduidade e o comportamento dos alunos e a existência e qualidade do envolvimento das famílias. É consensual a necessidade vital de se estabelecer e desenvolver uma cooperação estreita entre a escola e a família, sob pena de não se cumprir os objetivos esperados da função educativa. Villas-Boas afirma que a explicação para o insucesso dos alunos está na falta de uma “relação produtiva de aprendizagem entre ambos” (família e escola). Benefícios do envolvimento parental em que Ballenato representa a infância como um período de treino para viver, alertando para o facto de muito do que se passará no seu futuro estar altamente condicionado por este primeiro período da sua experiência vital. Também traz a ideia de que é no contexto familiar que se desenvolvem as competências para o exercício da cidadania, que se adquire um quadro de referências culturais que servirá de pauta de leitura das relações e interações sociais. Assim se compreende que a escola não poderá desempenhar verdadeiramente o seu papel se não puder contar com o apoio da família, pois os pais são os primeiros, permanente e mais importantes professores das crianças. O sucesso educativo das crianças e jovens está positivamente relacionado com a forma como a escola e a família encaram e desenvolvem essa missão comum, pois a relação será melhorada e facilitada se houver um verdadeiro espírito de colaboração em torno da vida escolar das crianças, uma vez que terá um impacto muito positivo na sua integração, motivação e desempenho. Pedro Silva lembra que “quanto mais estreita a relação entre escolas e famílias, maior o sucesso educativo das crianças e jovens.” Acrescenta, ainda, que o estreitamento das relações entre escola, família e comunidade, induz a uma cultura de cidadania e a um aprofundamento democrático, quer a nível representativo, quer a nível

participativo. Pois não podemos perder de vista que a criança é aluno na escola, filho em casa e cidadão na comunidade. Em uma relação de parceria, o aluno se sente motivado, a família se sente apoiada, os professores veem seu trabalho mais facilitado e valorizado, e a escola melhora seus padrões de qualidade educativa, tudo sob a ótica de um diretor que valoriza e incentiva a relação escola e família.

Gestão Pedagógica

Qual o principal objetivo da escola? Uma pergunta retórica, pois a resposta lógica é a possibilidade de aprendizado, por parte dos alunos, com oportunidade de desenvolvimento do seu potencial e habilidades para participar ativamente dos contextos sociais, socioculturais e produtivo, de forma a contribuir para a sua expansão. De forma resumida, formar o aluno é o foco do trabalho escolar e o papel da escola. Mas isso só será possível, à medida que todos os profissionais que atuam na escola, entendam e assumam este papel como seu, pois a escola como um organismo vivo e social, é feita por pessoas. Sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolvem muitas questões, o que promove uma articulação necessária entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, além de todo o esforço, recurso e ações para alcançar o resultado pretendido. Isso podemos denominar como gestão pedagógica. Mesmo podendo ser compartilhada com a coordenação pedagógica e a supervisão pedagógica, cabe ao diretor a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e todo o corpo administrativo, não podendo ser delegada (Lück, 2007). Todas as ações desenvolvidas têm uma conotação pedagógica e por isso constitui um ato intencional e direcionado para que o aluno seja o principal beneficiado, evidenciando a importância do diretor em todo o processo cuja atualidade, contextualização e efetivação precisam dialogar com o currículo, que deve ser coeso e observado devido a sua diversidade e promoção da aprendizagem.

De todas as áreas que compõem uma escola, a gestão pedagógica é a mais importante, pois está diretamente relacionada com o foco principal da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Todas as outras áreas precisam estar diretamente ligadas a gestão pedagógica, pois ela articula o desenvolvimento de competências sociais e pessoais no mundo do trabalho e na sociedade, buscando sempre a qualidade de vida. Todas as outras áreas são de apoio a atividade pedagógica, principalmente ao professor em sala de aula. Podemos definir a gestão pedagógica como sendo a organização, coordenação, liderança e avaliação dos processos e ações voltados a promoção da aprendizagem dos alunos (Debesse e Mialaret, 1974). E trata-se de uma ciência que influencia, de forma sistemática e organizada, os processos de aprendizagem, com a intenção de organizar e sistematizar os processos (Not, 1981). Sendo a natureza pedagógica as ações que levam a aprender, até de forma não intencional, ações sistematizadas e organizadas voltadas para este fim.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas questões relevantes que precisam estar em harmonia no cotidiano escolar, devido a interculturalidade na formação das turmas, e na formação docente. São muitas pessoas “diferentes” ocupando por horas, dias, meses, o mesmo espaço. E com a vinda das famílias para dentro da escola, há uma “invasão” sem respeito a sala de aula, ameaçando e trazendo uma ingerência negativa ao trabalho do professor. Lima afirma que “nunca como agora os professores sentiram o seu espaço de ação tão desprotegido, em relação à sua invasão literal por parte dos encarregados da educação”. J. Lima afirma que o clima está “caracterizado mais pela tensão e pela desconfiança mútua, do que pelo consenso e pela cooperação”. Mas uma questão interessante é que mesmo invadindo o espaço do professor, em muitos momentos, algumas famílias repassam para a escola a responsabilidade total da educação dos seus filhos. Eximindo-se de total ou parcial responsabilidade. O que pode amenizar este problema é o diretor, logo a escola, assumir um papel preponderante no desenvolvimento de estratégias que envolvam todas as famílias. Falamos de estratégias que passam por ações de sensibilização e formação, porque mesmo diante de uma situação difícil ou diante do que a escola se tornou na sociedade moderna, a relação produtiva escola e família, traz muitos benefícios para os alunos, pois conforme ensina Villas-Boas, a explicação para o insucesso dos alunos está na falta de uma “relação produtiva de aprendizagem entre ambos” (família e escola). Cabe ao diretor adequar as estratégias para que a relação seja positiva.

REFERÊNCIAS

- LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, 1997.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educ. rev., Belo Horizonte , v. 25, n. 3, p. 123-140, Dez.. 2009.
- MARUJO, H. A.; NETO, L. M.; PERLOIRO, M. F. **A família e o sucesso escolar**. 4. ed. Lisboa: Edições Científica Editorial Presença, 2005.
- Gil, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FONTANA, F. **Técnicas de pesquisa**. In: MAZUCATO, T. (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis, SP: FUNEPE, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- Booth A , Moore G , Flemming K , Garside R , Rollins N , Tuncalp Ö , Noyes J. **Levando em consideração o contexto em revisões sistemáticas e diretrizes considerando uma**

perspectiva de complexidade . *BMJ Global Health*, 2019.

BALLENATO, G. **Educar sem gritar**. Lisboa, 2009.

LAWRENCE, E. S. (n.d.). **As Origens da Educação Moderna**. Lisboa: Editora Ulisseia Limitada, 2009.

ULMANN, J. **La pensée éducative contemporaine**. Paris: Vrin, 1982.

CARNEIRO, R. **Fundamentos da educação e da aprendizagem**. 21 ensaios para o século 21. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2001.

VILLAS-BOAS, M. A. **Escola e Família. Uma relação produtividade aprendizagem em sociedades multiculturais**. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus, 2001.

SILVA, P. **Escola - Família, uma relação armadilhada: Interculturalidade e relações de poder**. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

LIMA, J. Á. (org.). **Pais e professores: um desafio à cooperação**. Porto. ASA Editores II, S.A. 2002.

DEWEY, J. **Experiência e Educação**. São Paulo: Companhia Editorial Nacional. 1979

ROUSSEAU, Jean-Jacques. Emílio. Trad. de Sérgio Milliet. São Paulo: Difel. 1992. _____. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Trad. de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

DEBESSE, M; MIALARET, G. **Tratado das ciências pedagógicas**. São Paulo: Editora Nacional, 1974.

NOT, Louis. **As Pedagogias do Conhecimento**. São Paulo: DIFEL, 1981.