

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

Clarice Julieta Bisol

**A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA HOLÍSTICA NO
CARISMA FRANCISCANO CONGREGACIONAL: uma experiência
possível.**

Marau
2016

Clarice Julieta Bisol

**A GESTÃO ESCOLAR HOLÍSTICA NA PERSPECTIVA DO
CARISMA FRANCISCANO CONGREGACIONAL: uma experiência
possível.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia, da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da professora Ms. Jeci Bisolo.

Marau
2016

B622g Bisol, Clarice Julieta
A gestão escolar holística na perspectiva do carisma franciscano
congregacional: uma experiência possível. / Clarice Julieta Bisol. FABE, 2016.

58 f.; 30 cm.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Jeci Bisolo
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) — Faculdade da
Associação Brasileira de Educação de Marau, 2016.

Bibliografia: f. 56 - 57.

1. Gestão Escolar. 2. Educação religiosa. I. Título.

CDD – 371.2

Clarice Julieta Bisol

**A GESTÃO ESCOLAR HOLÍSTICA NA PERSPECTIVA DO
CARISMA FRANCISCANO CONGREGACIONAL: uma experiência
possível.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia, da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia, sob a orientação da professora Ms. Jeci Bisolo.

Banca Examinadora

Orientadora - Professora Ms. Jeci Bisolo - FABE

Professora Ms. Márcia Carbonari- FABE

Professora Ms. Raquel Ardais Medeiros Ferlin - FABE

Dedico este trabalho às Irmãs de minha Congregação que me possibilitaram este aprendizado para enriquecer minha capacitação profissional e nossa missão. Às crianças e adolescentes que fizeram parte de minha vida durante o processo do curso e que me ajudaram a crescer em conhecimento, vivências, valores e despertaram em mim encantos e desafios.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão:

a Deus pelo dom da inteligência, pela saúde, fortaleza e inspiração constante;

às Irmãs da Congregação pelo apoio e oportunidade;

às Irmãs e Formandas (jovens em processo de formação para a Vida Religiosa Consagrada) da Fraternidade do Noviciado “Lar de Nazaré”, pelo carinho, ajuda, preces e estímulo;

aos professores pelos conhecimentos compartilhados, amizade e motivação;

à Professora Orientadora, pela paciência e acompanhamento;

às colegas pela amizade, ajuda mútua e companheirismo.

“O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas o de quem

intervém como sujeito de ocorrências”.]
Freire.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tema da gestão educacional na perspectiva holística, uma breve história da gestão escolar e as concepções que a embasaram na história educacional brasileira, em que ela se constitui, como se desenvolve na prática escolar e que benefícios oferece para o crescimento e formação dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Ao mesmo tempo, o trabalho destaca a Pedagogia Franciscana assumido e vivido pela Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora com seus valores e princípios, como iluminação significativa para a consolidação de uma proposta de formação integral da pessoa. Salienta também como a Pedagogia Franciscana com sua intuição original de dignidade humana, Fraternidade Universal e minorismo nas relações traz em sua bagagem sementes de princípios democráticos ainda sonhados pela sociedade humana atual. Considera a tentativa de gestão holística na prática vivenciada pelas Irmãs educadoras da Congregação e como a proposta foi se consolidando com o passar do tempo e os desafios que ainda restam ser assumidos para que a gestão educacional seja realmente democrática e vise o bem comum em todos os espaços, circunstâncias e contextos.

Palavras-chave: Gestão Holística e Democrática. Gestão Franciscana Congregacional. Pedagogia Educativa Franciscana Congregacional. Práticas pedagógicas holísticas e franciscanas.

ABSTRACT

The present work deals with the issue of educational management in a holistic perspective, a brief history of school management and the concepts that underpin it in the Brazilian educational history, in which it is constituted, how it develops in school practice and what benefits it offers for growth and Of the subjects involved in the educational process. At the same time, the work highlights the Franciscan Pedagogy assumed and lived by the Congregation of the Franciscan Missionary Sisters of Mary Help of Christians with their values and principles, as a significant enlightenment for the consolidation of a proposal of integral formation of the person. It also emphasizes how the Franciscan Pedagogy with its original intuition of human dignity, Universal Fraternity and minority in relationships brings in its baggage seeds of democratic principles still dreamed of by the current human society. It considers the attempt of holistic management in the practice lived by the educating Sisters of the Congregation and how the proposal was consolidating with the passage of time and the challenges that remain to be assumed so that the educational management is always democratic and aims at the common good in all Spaces, circumstances and contexts.

Keywords: Holistic and Democratic Management. Congregational Franciscan Management. Congregational Franciscan Educational Pedagogy. Holistic and Franciscan pedagogical practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 HISTÓRIA DA GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO EDUCACIONAL	13
3 GESTÃO EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA HOLÍSTICA.....	18
3.1 CONCEITUAÇÃO DO TERMO HOLÍSTICO.....	18
3.2 GESTÃO EDUCACIONAL.....	20
3.2.1 Processo de gestão educacional democrática.....	23
4 GESTÃO EDUCACIONAL FRANCISCANO CONGREGACIONAL.....	28
4.1 A EDUCAÇÃO NA PEDAGOGIA FRANCISCANA.....	29
4.2 FUNDAMENTAÇÃO DA AÇÃO EDUCATIVA CONGREGACIONAL.....	30
4.3 PRINCÍPIOS DA PASTORAL EDUCATIVA.....	30
4.4 FONTES INSPIRADORAS DA PEDAGOGIA EDUCATIVA FRANCISCANA CONGREGACIONAL.....	31
4.4.1 A Irmã Educadora.....	35
4.4.2 O Leigo Educador.....	36
4.4.3 Os Pais.....	37
4.5.4 O Auxiliar de Administração.....	38
4.5.5 O Educando.....	38
5 RELATO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Uma das características da sociedade moderna é a fragmentação. Sem muito esforço, isto torna-se notável em todos os segmentos públicos e sociais. Esta fragmentação gera, muitas vezes, relações de desigualdade entre as pessoas e sobrecarrega as instituições com excessivas burocracias que atrasam processos e impedem, por vezes a leveza, a autonomia e a liberdade de prestar um serviço e transformar a realidade.

A gestão educacional holística surge como uma possibilidade de unidade e integralidade no agir humano, que ao começar pelo setor escolar, pode fomentar não só uma consciência nova mas, sobretudo, um agir integrado capaz de formar pessoas mais livres, responsáveis, participativas e comprometidas com causas coletivas que superam as tendências individualistas ou abuso do exercício do poder.

Nesse contexto, o presente trabalho traz como objetivo de investigação e de estudo a compreensão teórica e prática da gestão educacional na perspectiva holística e franciscana congregacional, bem como a análise das práticas desenvolvidas em escolas que estão sob a gerência e responsabilidade das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora, pelos seus gestores e a compreensão dos benefícios da prática gestora holística. Uma abordagem da gestão educacional na perspectiva holística, onde o modelo ideal de gestão seja democrática e dinâmica, tem em vista favorecer a participação dos indivíduos envolvidos no processo educacional.

Leva-me a desenvolver este estudo o desejo de compreender mais profundo e amplamente a gestão educacional em seus elementos teóricos e práticos, que ora são vivenciados em escolas franciscanas pertencentes à Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora. Também, com este estudo, pretende-se contribuir nos processos formativos desenvolvidos nos seguimentos escolares, com um material que possibilita a reflexão e o aprofundamento da Proposta Pedagógica própria da Congregação. E, acima de tudo, interessa-me aprofundar o tema da gestão educacional para ampliar meus conhecimentos acadêmicos e profissionais.

A metodologia seguida para a realização deste estudo constituiu-se em aprofundamento de literaturas adequadas ao tema instituído. Por isso, foram utilizadas obras de vários autores, dentre os quais destacam-se: Libâneo, Lück, Lund e Burin e, também documentos próprios da Congregação. Para a coleta de dados sobre a prática da gestão escolar na perspectiva holística e franciscana congregacional, aplicou-se um questionário com dez questões semiestruturadas, a irmãs e leigos que atuam em espaços educativos mantidos pelas irmãs. Utilizou-se para isso, o correio eletrônico para o envio e o retorno do questionário, uma vez que as escolas localizam-se em outros municípios do estado e país e também no exterior, como Colômbia, Equador e Bolívia.

O corpo textual está dividido em quatro capítulos, entre os teóricos e o do relato e análise da pesquisa de campo. Sendo assim, no primeiro capítulo abordaremos breves elementos da história da educação e suas leis principais e da gestão escolar no campo educacional, desde o seu surgimento e como esta foi se organizando e praticando com o passar do tempo. Abordaremos também as concepções que embasaram a gestão escolar no decurso da história brasileira.

Na sequência, trataremos da concepção de gestão educacional na mística franciscana vivenciada pela Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora, trazendo uma visão histórica desde seu início, as razões fundantes que elegem a educação como um campo de missão-serviço prestado à humanidade, quase sempre carente desta potencialidade humano-cultural. Esse recorrido chegará até os dias atuais, onde são citados espaços educativos, concepção de educação; princípios e método do carisma franciscano congregacional, concepção de gestão/educação, modo operativo de ação e intervenção nos processos de gestão em vista da efetivação criativa e salutar do processo de ensino-aprendizagem.

No terceiro capítulo será desenvolvido o tema da gestão educacional na perspectiva holística, onde autores que são referência em gestão democrática serão tidos como modelo para sua constituição e compreensão.

Já, o quarto e último capítulo apresenta a pesquisa de campo, onde foram incluídas as respostas obtidas a partir do questionário aplicado a irmãs religiosas gestoras dos colégios pertencentes à Congregação no Brasil, Colômbia e Equador e irmãs educadoras que atuam e/ou atuaram direta ou indiretamente na área da gestão em educação no ensino formal e informal, público e privado.

E, finalmente, são expostos os elementos conclusivos, emergidos no decorrer do estudo, a partir do aprofundamento bibliográfico e dos dados coletados na pesquisa de

campo. Salientando-se sua fundamental importância no entendimento do tema em estudo, pois me proporcionou um confronto teórico-prático, antes, ainda não acontecido em meus estudos acadêmicos, bem como prática profissional.

Concluimos, reforçando os benefícios e contribuições que uma prática gestora educacional na perspectiva holística-democrática, gera no ambiente escolar e social e os alcances e marcas deixadas por esta postura nas vidas envolvidas nesta forma de gestar, formar, conviver e aprender.

2 HISTÓRIA DA GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO EDUCACIONAL

Com a finalidade de melhor compreender a gestão educacional abordaremos elementos históricos da mesma, iniciando por apresentar um breve cenário no que tange à história da educação no Brasil, permeando-o com elementos que constituíram, historicamente, a dinâmica da gestão escolar nestes contextos.

Como a história nos conta, a educação no Brasil inicia com a chegada dos Padres da Companhia de Jesus – mais conhecidos por jesuítas -, os quais deixaram marcas profundas na constituição cultural em nosso país.

Tendo como foco o sentimento religioso da fé cristã, por aproximadamente dois séculos, os jesuítas foram os únicos educadores no Brasil. Após vários anos e com a independência do Brasil, a Constituição de 1824 assegurou a instrução primária e gratuita a todos os cidadãos. A mesma foi confirmada no ano de 1827, ano da criação das primeiras escolas nas cidades e vilarejos, porém por problemas de administração, o governo central afastou-se da responsabilidade de administrar e passou a responsabilidade da educação para todos, para os estados, assim, aumentando a distância entre as elites, pois sabemos que a escola era somente para quem poderia pagá-la, ou seja, os mais abastados, enquanto os menos favorecidos ficavam cada vez mais distantes do acesso à educação.

A partir da década de 1920, após a I Guerra Mundial, assim como outros países, o Brasil começa a se reestruturar, inclusive no setor educacional. Muitas reformas foram feitas e grandes e importantes educadores surgem, tais como: Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Almeida Júnior, entre outros. Neste período surgem as primeiras e mais importantes universidades brasileiras: Rio de Janeiro-(1920), Minas Gerais-(1927), Porto Alegre-(1934) e Universidade de São Paulo-(1934).

Em 1948 surge o Projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que após ser enviado ao Congresso Nacional, passou por uma difícil trajetória de discussão no Senado, e finalmente aprovado em 1961 como sendo a Lei nº 4.024. Após a aprovação deste projeto de lei, um movimento em defesa da escola pública, universal e gratuita para todos, indiferente de classe social, cor, religião, foi formado para garantir

que esta fosse cumprida. A Lei nº 5.540/68 e a nº 5.692/71, aprovadas em 1969 e 1971, introduziram mudanças significativas referentes à estrutura do ensino superior e do ensino de 1º e 2º graus (Ensino Fundamental e Médio), as quais, basicamente ainda estão em vigor até os dias atuais, por conterem em suas propostas, elementos que se complementam e ampliam em direitos e deveres.

Já a Constituição de 1988, promulgada após amplo movimento pela redemocratização do país, introduziu inovações e compromissos, com destaque para a universalização do ensino fundamental e erradicação do analfabetismo.

A Lei nº 9.394/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) centraliza as decisões sobre currículo e avaliação em âmbito nacional, atribui à sociedade a responsabilidade e a organização no que se refere à educação em todos os níveis: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial e Ensino Superior. De acordo com o que dispõe o Art. 21 da LDB, a educação escolar compõe-se de dois níveis escolares, sendo: “I – educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. II – educação superior”.

Segundo a Constituição Brasileira de 1988, em seu Artigo 206, parágrafo VI, afirma que o ensino público será ministrado com base nos princípios da gestão democrática. Já na LDB de 1996 no Artigo 3º, parágrafo VIII, faz a mesma afirmação, porém não define o que de fato é a gestão democrática.

Com as informações que temos a partir dos artigos referidos nestas duas leis, fica vaga a concepção e a prática da gestão democrática, impossibilitando a ampliação desta, tomando como base as leis referidas. Contudo, é possível salientar que esta forma de atuar no meio educacional foi sempre um ideal a ser alcançado, como também é a tônica que impulsiona o desenvolvimento de um país que em suma, busca o crescimento e a cidadania plena para seu povo.

Já, no que se refere a questões históricas do processo de entendimento e prática da gestão escolar, nos são apresentados indicativos de que esta se deu a partir da perspectiva administrativa, uma vez que o entendimento de gestão, focava-se na administração.

Para melhor entendermos tal processo buscaremos conceituar os termos gestão e administração. Conforme Silva (2007, p. 22), estes “têm origem latina (gerere e administrare). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um

significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir”.

De acordo com Andrade (2001 apud SILVA, 2007, p. 22) “a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso”. Ainda conforme o autor, entende que uma parte da sociedade compreende gestão como sendo função burocrática, sem a visão humanística e como ação voltada apenas à orientação do planejamento, distribuição de bens e da produção dos mesmos. Salaria ainda que a “prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, mas que esta acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas”.

A palavra gestão nos faz lembrar gestação, que gera, que dá a vida. Por isso se tratando da escola, o objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, digna, justa e humana. Isto reflete no modo de viver e gerir, resultando desse processo a felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, de administrar.

Para compreendermos melhor a origem da gestão, precisamos entender o processo da administração. De acordo com Ferreira (2000 apud SILVA, 2007, p. 22) “a administração se divide em três blocos históricos, sendo: a) Teorias tradicionais de gestão; b) Teorias modernas de gestão; c) Teorias emergentes de gestão”.

A primeira tem como principal idealizador o engenheiro norte-americano, Frederick Winslow Taylor, que criou a escola de Administração Científica, e o francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de Administração.

Já o segundo bloco de teorias, as modernas, destaca a Administração Por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker, em 1954, com a célebre obra “A Prática da Administração da Empresa”.

Posteriormente, surge a Administração Contingencial, que é um aprofundamento da Teoria Sistêmica que apresenta como característica a incerteza, ou seja, pode suceder ou não, é um processo incerto, eventual. Dentro deste bloco, nasceu a Administração Estratégica, que se constitui em um processo integrado ao ambiente de forma apropriada, numa manutenção da organização como um todo. Ainda fazem parte deste bloco mais duas teorias: a Administração Participativa que, segundo Maximiano (1995 apud SILVA, 2007, p. 23), “é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração

participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações”.

Conforme Silva (2007, p. 23), também temos a Administração Japonesa, que tem seus alicerces na participação direta dos trabalhadores e que tomou conta do cenário administrativo, a partir dos anos de 1970, meados do século XX.

Por fim, o autor apresenta o bloco das Teorias Emergentes de Administração, sendo a terceira teoria e tem como principal idealizador o físico Fritjof Capra, que a partir de sua obra “O Ponto de Mutação”, de 1982, compreende-se melhor este processo de administração. Esta obra é subdividida em duas teorias: “a da Reengenharia, que trata da necessidade que as empresas têm de adaptar ao ambiente, e a Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação”, refere Silva (2007, p. 23), ocorrida a partir da década de 1990.

Mesmo que essas teorias embasem a administração de modo geral, elas influenciaram e continuam influenciando diretamente a administração escolar, assim designada outrora, e que permanecem até os dias atuais, na prática da gestão educacional.

A gestão educacional por não estar fora do contexto capitalista, sofre influências em suas ideologias, valores solidificados no bojo dessa sociedade, onde muitos gestores escolares confundem alunos, como clientes. Não se pode negar, entretanto, que muitos problemas e características que se verificam nos tipos de administração de qualquer empresa também se observam na administração escolar.

Com isso, conclui-se que as teorias desenvolvidas marcaram fortemente as instâncias de gestão escolar, desde o seu início e chegando até o contexto atual, pois vemos ainda muitas formas de gestão embasados em modelos tradicionais e outras em modelos democráticos, os quais possibilitam a participação e envolvimento dos sujeitos no processo educacional.

Este último modelo que designamos como sendo o democrático, gesta princípios específicos que o identifica, que criam consciências novas, capazes de interagir de forma dialógica, crítica e despojada de qualquer pretensão ambiciosa de domínio de uns sobre outros e que atendam as grandes linhas do bem coletivo, do grupo social a que represente. Amplia-se tal compreensão a partir de Lück (2006, p. 36), quando escreve:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Uma consciência esclarecida das pessoas nas decisões e articulação dos diferentes processos que supõe a área educacional, requer disponibilidade e abertura constantes dos sujeitos envolvidos, especialmente de seus gestores. Sem essa disponibilidade livre e consciente torna-se inviável o alcance da gestão democrática nos demais segmentos, espaços e relações da comunidade educativa.

Afirmamos que os princípios democráticos são fundamentais para que aconteça uma prática de gestão educacional consistente, que seja, ao mesmo tempo, competente e testemunhal gerando credibilidade e adesão sem excessiva tensão ou imposição.

Essa atitude democrática de gestão torna-se um imperativo para quem decide atuar na área educacional, tendo como horizonte a formação integral ou o enfoque holístico na forma de intervir na realidade e nos contextos em que se localiza a ação educativa.

Mesmo que a história educacional oficial não apresente experiências significativas nesta área, constatamos experiências paralelas ao sistema educacional do País, que comprovam a prática de princípios relevantes na área da gestão educacional, vivenciados a partir de fundamentos humano-sociais sólidos. Isso revela que a gestão democrática é possível de ser efetivada quando existe um PROJETO COMUM de formação integral, que traz consigo o horizonte da potencialização das forças humanas, cognitivas, sociais, culturais, existentes no ser humano e na grande gama de relações que ele estabelece com o meio do qual está inserido.

3 GESTÃO EDUCACIONAL NA PERSPECTIVA HOLÍSTICA

O presente capítulo se propõe investigar o processo de gestão educacional na perspectiva holística, aprofundando conceito e considerando seu dinamismo próprio de orientação e gerenciamento inserido em uma série de outros dinamismos próprios que envolvem o processo educacional: ideias, projetos, ações individuais e coletivas, potencialidades, limites, pessoas, contextos, funções, recursos. Tudo isso será considerado em vista do valor e da importância de uma prática de gestão educacional que considere o todo e os benefícios que a mesma pode oferecer para os que dela participam.

3.1 CONCEITUAÇÃO DO TERMO HOLÍSTICO

Partiremos inicialmente esta escrita organizando uma breve conceituação e significado do termo holístico, o qual é parte do objeto da presente pesquisa, sendo necessário compreendê-lo de modo amplo, bem como suas implicações no âmbito da gestão educacional.

A palavra holístico deriva do grego *holos*, que significa todo ou inteiro. Quando se trata do âmbito empresarial, visão holística significa uma visão global de uma empresa, de todos os seus elementos, estratégias e atividades, que resulta em uma representação única de organização. A visão holística é oposta à lógica mecanicista, que compartimenta a empresa em vários blocos, causando a perda da visão global.

O termo holístico está cada vez mais em voga, pois é na perspectiva holística, que existem, segundo Lück, (2006, p. 35), diversas maneiras de participação, entre elas estão a presença, expressão verbal e discussão, representação política, bem como a tomada de decisão e o engajamento. Na gestão educacional todas as maneiras referidas estão presentes, uma vez que são consideradas fundamentais para o processo educativo. Para que a gestão seja eficaz e o processo educacional seja garantido, cabe ao gestor, no

caso a equipe diretiva (direção, coordenações) a responsabilidade de provocar uma participação de qualidade, que promova a discussão de ideias, de projetos, a partilha dos processos realizados no processo educacional. Assim os profissionais da área e a comunidade educativa (conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e outros) tornam-se corresponsáveis pela democracia e pela caminhada educacional.

Ainda, segundo Lück (2006, p. 65) existem três dimensões da participação as quais convergem entre si: a dimensão política, a pedagógica e a técnica. A dimensão política abrange o que se refere ao poder que as pessoas possuem ao construírem a própria história e a das organizações de que fazem parte, tornando-as, assim, mais significantes no sentido de sua existência. Pessoalmente a participação oferece a oportunidade de desenvolver o trabalho com maior consciência da responsabilidade. Podemos dizer que através da participação a escola torna-se democrática e, conseqüentemente desenvolvendo educandos democráticos e ao mesmo tempo críticos na reflexão e na ação.

A dimensão pedagógica é aquela em que ocorre o processo formativo onde existe a promoção de aprendizagens significativas e de construção de conhecimentos. A partir do momento em que professores, equipe diretiva-gestora compartilham as decisões globais e, cada um assumindo as responsabilidades e atuando de modo exemplar e participativo, criam o processo da formação de cidadania. É esta a dimensão que está ligada mais diretamente com a vida da gestão escolar. Não que as demais não sejam importantes, mas esta é a mais significativa.

E, por fim, a dimensão técnica, embora tenha sido ignorada por um bom tempo pelos gestores no que se refere ao Projeto Político Pedagógico de uma instituição educativa, é ela que tem o poder de transformação, pois sem esta dimensão não é possível realizar qualquer projeto. É ela que dá sentido à ação pedagógica, pois as ideias e planejamentos tornam-se ação no decorrer do processo educativo.

Quando uma instituição consegue conjugar, de forma organizada, esperançosa, articulada e participativa estas três dimensões, é possível afirmar que caminha para um processo maduro de construção das aprendizagens, das relações interpessoais e da concretização de efeitos socioculturais libertadores e eficazes na sociedade, capaz de gerar mudanças e inovação

3.2 GESTÃO EDUCACIONAL

Partindo do pensamento de Lück (2009) podemos dizer que vivemos uma mudança de paradigma de administração para gestão e que estas mudanças tem como objetivo a ascensão da melhoria do ensino brasileiro. Em relação ao termo gestão a mesma afirma:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho (2009, p. 1).

Já em relação ao conceito de gestão a autora diz que este 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 resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos” (2009, p. 1).

Conforme Lund, (2002 apud FOLLET p. 26)

Gestão é uma função, uma disciplina e não pode ser tratada como uma caixa de ferramentas, com procedimentos, técnicas, métodos e práticas, como algumas empresas tentam enquadrá-la em busca de crescentes resultados econômicos-financeiros.

Por isso destacamos que a perspectiva holística, na gestão escolar é de fundamental importância, pois proporciona que o todo seja gerido positivamente.

Para que a prática holística seja de fato realizada na gestão educacional, necessita-se da colaboração de todos os setores tidos como essenciais para o ambiente escolar, através de sua participação ativa, responsável e comunicativa. Ao gestor cabe a

missão de ter a visão do todo, lembrando e considerando que todos os colaboradores de sua equipe, possuem um poder de influência sobre o contexto que fazem parte. Esta influência torna-se positiva ou negativa, mediante a mobilização efetiva dos esforços de cada um para a superação de momentos ou atitudes de acomodação, alienação, promovendo um espírito de equipe que almeja conquistar os objetivos do educandário: a educação de qualidade para os educandos e conseqüentemente para a sociedade.

Segundo Lund (2002, p.32 e 33), ao tratar de gestão holística diz que

As empresas que estão alinhando seus processos de gestão para o enfoque holístico possuem formas diferenciadas de gerir seus negócios, processos, sistemas e conflitos. No entanto, elas possuem inúmeros pontos em comum:

- tendem a ter clareza nas suas finalidades e objetivos
- a participação e cooperação dos membros
- práticas comuns
- desenvolvimento do trabalho em equipe
- equilíbrio entre o interesse do todo e das partes
- cultivo no cotidiano dos altos valores espirituais, tais como: beleza, inteireza, plenitude, amor, justiça, verdade, equidade.
- desenvolver um organismo vivo mais do que uma organização rígida e estática
- conseqüente aceitação e adaptação à mudança perpétua
- predomínio do espírito de cooperação.

Além destes pontos comuns e que são benéficos em uma gestão e até no ambiente do trabalho, faz-se necessário o envolvimento e a participação ativa dos gestores. Pois são eles os primeiros responsáveis pela promoção do todo em sua instituição.

Quando os gestores canalizam as energias de si mesmos e de todos os que estão em seu entorno, a agirem de maneira holística, novas expressões de comportamentos surgirão, como o respeito, a confiabilidade, o apoio. Conseqüentemente o ambiente educacional será muito mais prazeroso, focado no trabalhar e no aprender. Isso afeta também as relações sociais, pois em um ambiente escolar onde há a visão do todo, certamente será muito mais credível, organizada, espiritualizada e reconhecida. Nesta perspectiva, a gestão do todo acontecerá, não sem dificuldades, mas com muito mais resultados positivos e, acima de tudo, com a participação de todos, formando uma equipe.

Um instrumento de relevante importância para a educação em si e, conseqüentemente para a gestão educacional é o Plano Nacional de Educação – PNE,

Lei 13.005 que foi promulgado em junho de 2014, o qual possui em uma de suas diretrizes a promoção da gestão democrática na educação pública.

Através do PNE podemos perceber que a concretização de uma gestão educacional democrática, passa pela pessoa do diretor e a forma de como este é escolhido para este cargo, é sem dúvida, passando pela participação da comunidade escolar. Gestão educacional democrática é um dos aspectos contemplados neste assunto, pois a concretização desta está associada à imagem do diretor e da forma de sua escolha, a qual se dá por eleição e não por designação de uma autoridade maior, ou por um simples cargo de confiança. Com isso, percebemos que há condições para a descentralização do poder, fato que possibilita o projeto de democratização e participação de todos, gerando corresponsabilidade e sentido de pertença, ou seja, sentir-se parte do processo.

Com as atuais diretrizes que orientam a gestão educacional brasileira, a escola passou a ser um espaço com autonomia administrativa e pedagógica, o que exige, conseqüentemente, um profissional apto a gerir com competência, os recursos financeiros que estão sendo descentralizados e gerenciar todos os aspectos pedagógicos, desde o currículo até as atividades de aperfeiçoamento dos professores, que passam a ser competência da escola.

O diretor, nessa nova perspectiva de gestão democrática, tem como papel principal agir como motivador. É ele o responsável pela integração e articulação das diversas atividades internas e externas, para viabilização de uma política institucional em educação, assim como pela definição de operações e tomada de decisões, para que os objetivos fundamentais da escola sejam alcançados.

Acreditamos que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade escolar, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar discutindo, refletindo e interferindo como sujeito, nesse espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia” (ANTUNES, 2002, p. 98).

Nesse contexto, a democracia não se constrói apenas com discurso, mas necessita de ações, de práticas que possam corporificá-la. E isso costuma levar tempo para aprender. Mas, sem dúvida, somente se aprende a fazer, fazendo, experimentando, errando e acertando. Então, é preciso criar espaços para a participação de todos na escola, para se aprender a exercitar a democracia.

Para garantir a democracia exige-se a participação e a escuta popular, a presença e intervenção ativa de todos. Não vale estar presente e somente ouvir e/ou consentir, é preciso aprender a questionar e a interferir. Exercendo verdadeiramente a cidadania, a população – pais, mães, alunos, professores, gestores e pessoal administrativo –, devem ser capazes de superar a tutela do poder estatal e de aprender a reivindicar, planejar, decidir, cobrar e acompanhar ações concretas em benefício da comunidade escolar.

O educador Paulo Freire (1996, p. 26) diz que o “educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”. Diz ainda, que para se aprender criticamente, exige-se a “presença de educadores e educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes” (Ibid, p. 26). Entendemos que somente assim é possível formar sujeitos conscientes, autônomos, que saibam ler as palavras, mas, sobretudo, ler o mundo ao seu redor.

O exercício da autonomia, elemento básico para a vivência democrática, vai formar habilidades e preparar a sociedade civil para gerir políticas públicas, fiscalizar e avaliar os serviços prestados à população, objetivando tornar público o caráter privativo do Estado. Contudo, esta ideia não pode ser confundida com a de responsabilizar o Estado pelos seus compromissos e deveres com a educação e a dignidade do povo, ou ainda, com a privatização geral das escolas.

Freire pensou a escola pública popular de qualidade, a Escola Cidadã, que ensina para e pela cidadania. A que se preocupa e se ocupa em formar o aluno crítico, que tem autonomia para dizer a sua palavra e ser protagonista de sua história. Na escola cidadã, a relação pedagógica é generosa e todas as interações são solidárias, e nesta, o objetivo maior é colocar o oprimido no palco de sua história. Quando todos têm escola de qualidade, na qual se aprende a ler, a escrever, a pensar e a refletir sobre a realidade vivida, não há nem dirigidos e nem dirigentes, mas sim oprimidos emancipados que assumem o protagonismo de sua história.

3.2.1 Processo de gestão educacional democrática

A escola é uma instituição com poder de educar e de gerar formas de democracia. Uma das formas é a gestão democrática o qual vai se dar no seio do processo que se instaura nas relações educativas. Entendemos, portanto, que esse

processo deve estar embasado em princípios democráticos, dentre eles a autonomia, o diálogo, a coletividade, a participação, o comprometimento com uma prática educacional dialógica.

Neste sentido, Libânio (2013, p. 118 - 122), quando se refere aos princípios e características da gestão escolar democrático-participativa, salienta oito princípios com seus benefícios e características, os quais serão desenvolvidos em forma de itens, inclusive com a mesma nomenclatura dada pelo autor, no texto a seguir, possibilitando uma maior compreensão desta dimensão.

Primeiro princípio: Autonomia das escolas e da comunidade educativa

Esta autonomia é definida como o modo do ser humano de autogovernar-se, de fazer e arcar com as consequências de suas próprias escolhas. Já a autonomia de uma instituição é a de ter poder de decisão sobre os seus objetivos e a forma de organização, de manter-se financeiramente com liberdade, assim construindo o próprio caminho, sempre envolvendo todos os que colaboram diretamente no processo educativo: professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade em que a instituição está inserida. A autonomia escolar, portanto, conforme Libâneo (2013, p. 119),

precisa ser gerida, implicando uma corresponsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade – a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativas.

Vê-se com isso que a participação e empenho de todos os membros que atuam e que fazem acontecer o processo educacional, precisa ser feita com seriedade e leveza, assim alcançando, com sucesso, o objetivo da instituição educativa que é a formação integral do aluno, tornando-o um ser autônomo.

Segundo princípio: Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar

Sob a supervisão do gestor educacional, cada membro da equipe educacional da escola possui a responsabilidade de formular o projeto político pedagógico, por meio de

discussões com a comunidade escolar mais ampla. Aqui é forte a interação entre a comunidade educativa, onde envolve a interação comunicativa, a busca do consenso para se chegar a um acordo com o que é ideal para a escola.

Podemos dizer que esta maneira de gestar envolve o gestor diretamente, na cobrança dos trabalhos e o cumprimento das responsabilidades assumidas. Assim, a gestão democrática não fica restrita somente nas eleições, assembleias, reuniões, mas está a serviço da aprendizagem cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.

Terceiro princípio: Envolvimento da comunidade no processo escolar

Para que os princípios sejam eficazes, estes requerem a formação de vínculos estreitos com a equipe e comunidade educativa. De modo especial, requer a presença dos pais, seja pela atuação e pertença à Associação de Pais e Mestres, do conselho da escola, onde os mesmos podem acompanhar, auxiliar e avaliar a educação ofertada e, assim, garantindo a satisfação na aprendizagem integral de seus filhos.

Além do acompanhamento na aprendizagem, com o envolvimento dos pais na equipe, comunidade escolar, há o respaldo dos governantes que podem encaminhar projetos de leis para que atendam melhor às necessidades educacionais da população.

Torna-se, portanto este princípio significativo e necessário num processo de gestão educacional democrático.

Quarto princípio: Planejamento das tarefas

Para que os objetivos das ações pedagógicas e administrativas de uma escola sejam alcançados, faz-se necessário o planejamento. Por isso o projeto político pedagógico da escola deve ser construído, vivido e por fim avaliado com as pessoas que auxiliaram em sua construção e o vivenciaram no dia a dia. O mesmo deve ser discutido publicamente para que seja um instrumento que unifique as atividades escolares e para que o esforço seja coletivo, ou seja, de todos os membros da escola e não somente da gestão escolar.

Uma vez que o processo de elaboração e execução do projeto político pedagógico se dá no coletivo e no diálogo, este representa ou ratifica um processo educativo democrático.

Quinto princípio: Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar

A gestão democrática “valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica” (LIBÂNEO, 2013, p.121). Por ser um espaço educativo, a escola, nesta perspectiva, é um lugar onde todos devem ser estimulados a fazer parte dos processos decisórios e também é o local onde os membros da comunidade educativa desenvolvem suas potencialidades profissionais. Por isso, exige-se o constante aperfeiçoamento profissional de todos os membros da equipe escolar.

Para gestar com qualidade uma escola, o gestor necessita conhecer a realidade da mesma e analisar objetivamente os resultados planejados e partilhar as experiências que foram bem sucedidas. Portanto, esse princípio também é fundamental num processo de educação e gestão democrática.

Sexto princípio: Utilização de informações concretas e análises de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações.

Este princípio requer da gestão a utilização de coleta de dados e informações para se fazer uma análise dos problemas, analisando-os em seus diversos aspectos para verificar a qualidade das aulas, a qualificação dos professores, o resultado das metas almejadas, a saúde dos alunos a adequação dos espaços físicos e tecnológicos, bem como, os procedimentos didáticos utilizados no processo escolar. Ainda implica no uso da informatização para fazer com que a comunidade educativa tenha conhecimento das informações, das decisões tomadas e de sua execução.

Sétimo princípio: Avaliação compartilhada

Assim como todas as decisões, procedimentos que são realizados no âmbito escolar devem ter acompanhamento tanto pelo gestor, como por cada membro da equipe escolar. Lembrando-se de que as decisões tomadas estão voltadas para as ações pedagógico-didáticas e não por interesse de uma pessoa ou de um grupo e, ter presente, também, que a avaliação é mútua, entre direção, professores e comunidade.

Oitavo princípio: Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns

É de extrema importância que as relações interpessoais estejam em função da qualidade do trabalho de cada educador, da experiência pessoal valorizada e do clima de amizade no trabalho. O investimento, pela equipe da escola, na mudança de relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso, serão muito benéficas para todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na comunidade educativa. O respeito, a ética, a solidariedade, a severidade, o tato humano devem existir, porém com um equilíbrio entre a direção, os professores, os funcionários, os alunos e os pais.

Encerram-se assim a descrição e referência dos princípios de uma gestão escolar democrática desenvolvidos por Libâneo em sua obra: *Organização e gestão da escola: teoria e prática*, bem como o presente capítulo que procurou discorrer sobre a gestão educacional na perspectiva holística, a qual se dá mediante e a partir de uma visão e prática de gestão democrática. Portanto, enfatiza-se que uma gestão educacional holística é uma gestão democrática, que em sua essência, é impregnada de participação e responsabilidade individual e coletivas em vista de transformações das realidades já postas.

4 GESTÃO EDUCACIONAL FRANCISCANO CONGREGACIONAL

Nem sempre o sistema educacional do País, deu conta das demandas educacionais que surgiram a partir das mudanças culturais e sociológicas existentes. Nesse contexto a Igreja Católica, preocupada com a formação integral de crianças, jovens e adultos, buscou oferecer seus serviços educacionais através de Congregações Religiosas, que incluíram nos seus projetos missionários o cuidado com a vida em todas as dimensões, e, com seus carismas específicos qualificaram a formação das pessoas e comunidades possibilitando o progresso e avanços significativos na aquisição de conhecimentos e vivências.

Tendo presente tal panorama a Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora teve a educação como seu primeiro campo de atuação. Esta congregação foi fundada, na América Latina, mais especificamente no Equador, pela Irmã Maria Bernarda Bütler com mais seis companheiras, no ano de 1888. Estas missionárias, privilegiaram a educação como forma de evangelizar e viver o carisma próprio da Congregação. Embora nos tempos atuais o Estado tenha assumido as demandas educacionais com mais obrigatoriedade e responsabilidade, a Congregação ainda acredita prestar um serviço social e assume a educação como apostolado e meio de evangelização. A fundadora, Ir. Maria Bernarda Bütler recomenda em seus escritos para que as Irmãs educadoras e os educadores/as que fazem parte desta mesma missão nas obras da Congregação “formem cidadãos fortes e dedicados na vivência cristã”. E diz também: “Procurem colaboradores, em vosso apostolado, que comunguem o mesmo espírito e usem, para cada educando uma pedagogia diferente” (Doc. Princípios e linhas gerais da pastoral educativa, 2000, p.12). Com isso percebe-se a preocupação da mesma em proporcionar uma educação que prima por valores morais, éticos e cristãos. Comungar do mesmo espírito, significa, neste contexto, comungar de princípios comuns que gerem unidade na ação, na reflexão e na visão de futuro para cada novo empreendimento. Significa ainda assumir posturas abertas e cultivar os fundamentos que garantem a coesão de um processo interno onde todo ambiente torne-se formativo.

Para melhor conhecer e compreender como é desenvolvida a proposta Educativa Franciscana Congregacional, no âmbito da gestão pedagógica e administrativa, constituiremos a seguir os fundamentos e sujeitos que embasam e garantem a sua

eficácia e permanência, desde os seus primórdios até os dias atuais, nas instituições de ensino mantidas e conduzidas por esta Congregação.

4.1 A EDUCAÇÃO NA PEDAGOGIA FRANCISCANA

Para se ter clareza do processo educativo desenvolvido na perspectiva da pedagogia franciscana faz-se necessário, primeiramente, o comprometimento pessoal com a vida em todas as suas dimensões: física, social, cognitiva, relacional, emocional e espiritual. Isso, porque o compromisso primordial da pedagogia franciscana é a de levar as pessoas à um verdadeiro conhecimento e comunicação consigo mesmo, com Deus, com o mundo, com os irmãos e com a natureza em vista da fraternidade universal assumida pelo grande inspirador São Francisco de Assis. “Considera ó homem, a que excelência te elevou o Senhor, criando-te e formando-te segundo o corpo e imagem de seu dileto Filho e, segundo o espírito, a sua própria semelhança.” (Admoestações. 5 – Fontes Franciscanas, p.62). Esta visão da pessoa, descoberta e assumida por São Francisco de Assis, torna-se iluminadora para o ser humano e sua gama de relações com as realidades do mundo, pois ajuda-o a compreender-se como um ser situado no mundo, sendo capaz de compreender sua própria existência e assumir sua dignidade como obra prima da criação.

Para a pedagogia franciscana consolida-se em cada pessoa a grandeza da vida e fazendo-a participante consciente da obra criadora, tornando-se capaz também de colaborar fraternalmente com todos.

Sendo assim, a pedagogia franciscana proporciona uma formação e um aprofundamento das convicções de filiação, fraternidade, respeito, solidariedade, serviço e democracia, que se manifestam em ações e atitudes firmes, segundo os valores do projeto de Deus expresso no Evangelho. São Francisco de Assis, abordando questões de apostolado, missão e formação em seus escritos, diz que “Aqueles que vêm a nós querendo formar-se, sejam acolhidos com bondade e sejam iniciados na formação integral.” (Regra não bulada 2- Fontes Franciscanas, p. 140). Iniciar alguém é sempre despertar para alcançar meios que lhe permitam empreender um processo de descoberta e de potencialização de seus valores que o levem a plenificação gradativa de sua própria identidade como um ser de relações. Acolhida, simplicidade e bondade, são atitudes

marcantes desta pedagogia, o que permite já de início, salientar a grande bagagem que este jeito de gestar, formar e amar pode trazer para as instituições educacionais. Tudo isso expressa uma forma singular de desenvolver um processo educativo integral.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO DA AÇÃO EDUCATIVA CONGREGACIONAL

A ação educativa franciscana congregacional, baseia-se na fonte trinitária: Pai, Filho e Espírito Santo, na qual tem origem o carisma da Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora. Este Carisma nasceu de uma profunda experiência do amor misericordioso de Deus, vivenciada por Ir. Maria Bernada Bütler, fundadora da Congregação.

Tal experiência tornou-se fundamento, inspiração, força e audácia para assumir o apostolado também na área educacional em práticas concretas de misericórdia para com todas as pessoas, especialmente as mais desprovidas e necessitadas.

Como modelo e espelho para a comunidade educativa e para as relações decorrentes do processo pedagógico, está a fonte Trinitária. Pois entende-se que nesta relação, em distintos momentos, pode-se ser Pai, Filho e Espírito Santo para os educadores, educandos, colaboradores e pais, quando atentos às suas necessidades e, isto em todos os níveis e etapas de formação, pois dar a alguém a oportunidade de crescer e aprender, a cultivar a si mesmo, a ler as palavras e a realidade à sua volta, de ser cidadão e filho amado de Deus, é garantir-lhes algo que é fundamental para a própria natureza humana e para a felicidade: compreensão de si, dos outros e do mundo que o cerca, assumindo uma postura de sujeito ativo do mesmo.

4.3 PRINCÍPIOS DA PASTORAL EDUCATIVA

Entendendo-se que a ação de educar ou o serviço educativo prestado nos educandários mantidos sob inspiração e alicerces da pedagogia franciscana congregacional define-se como pastoral educativa, a fonte e origem dos princípios desta pastoral está no Evangelho, no Carisma próprio da Congregação e na Espiritualidade

Franciscana. Destaca-se a educação cristã, iluminada pela prática pedagógico-gestora de Jesus de Nazaré, relatada nos Evangelhos. Ela oferece elementos orientadores nas ações e intervenções sobre as realidades pessoais e sociais. Além de sugerir atitudes revolucionárias de escuta, respeito às diferenças, superação de resistências e preconceitos, oferece também a proposta do despojamento, humildade e protagonismo na busca de libertação pessoal e social. Questiona poderes totalitários que oprimem e impedem que a vida aconteça para todos de forma justa e solidária.

A Pastoral Educativa, inspirada por esta mística considera também essas relações no mundo atual que está em constante mudança. Por isso a mesma precisa estar aberta às inovações que a ciência e a tecnologia oferecem sem perder sua essência.

A pedagogia franciscana congregacional, portanto, se expressa na vivência de relevantes valores, que por vezes esquecidos nos tempos atuais. São eles: simplicidade, alegria, minoridade, espírito de serviço, respeito, partilha e fraternidade. Em todas as relações e inter-relações educativas, dentro e fora do espaço escolar, busca-se o diálogo e a verdade em qualquer disciplina e atividade que constitui a ação pedagógica. É perceptível também a busca em despertar para o valor da reconciliação, da paz, da solidariedade, da fraternidade, da participação, da verdade, da criatividade, do respeito à natureza e a busca do sentido de aprender continuamente, tendo em vista que a formação do ser humano é um processo sempre inacabado.

Ainda, como princípio desta pastoral propõe os conteúdos de ensino, de acordo com a perspectiva humano-cristã, “ajudando os alunos a formar a consciência e atitudes conforme os valores evangélicos, nas relações com os outros, consigo mesmos, com a vida, com o mundo e com Deus” (Conforme Doc. Princípios e linhas gerais da pastoral educativa, 2000, p. 13). Formar consciência e atitudes segundo os valores citados, implica sempre em uma coesão interna sobre tudo dos gestores para que o que se ensina receba ecos de coerência e testemunho gerando assim credibilidade no processo.

4.4 FONTES INSPIRADORAS DA PEDAGOGIA EDUCATIVA FRANCISCANA CONGREGACIONAL

Segundo o Documento Princípios e Linhas Gerais da Pastoral Educativa (2000, p. 14) e a Pedagogia Missionária da Congregação, as fontes inspiradoras da ação

educativa franciscana congregacional, define-se por considerar como primeiro e fundamental alicerce: **Jesus Cristo**.

Sendo Ele o único e verdadeiro Mestre, por sua prática ensina a observar, refletir e discernir a realidade, viver em comunidade, e mostrar interesse cordial pelas pessoas, criar vínculos sólidos de amizade e serviço uns para com os outros, conhecer as pessoas no seu mais íntimo e aceitá-las como são. Ensina também ter respeito pelas mesmas, sobretudo quando em dificuldades, exorta a exercer a autoridade com amor, preparar-se para o conflito e buscar espaços de gratuidade e avaliação. Todo este conjunto de práticas são constatadas e compreendidas a partir da narração de fatos e registros bíblicos. Dentre estes, destacamos, um dos fatos mais profundos e didáticos do Mestre: a passagem que trata do encontro de Jesus com a mulher Samaritana (Jo 4,1-42)¹. Nesse encontro amigo e formativo entre Jesus e esta estrangeira se mantém uma atitude de escuta profunda, de diálogo, de espera, de provocação para o encontro consigo mesmo – busca da verdade pessoal e social, o qual abre-lhe a possibilidade de compreender-se e – se a partir de dentro, sem imposição, preconceito ou domínio, sentindo-se protagonista de um jeito novo de assumir a vida que decorre deste encontro vital.

Outra fonte inspiradora desta Pedagogia é **São Francisco de Assis**. Este, costumava dizer que “aquele que por inspiração do Senhor vier até nós, querendo assumir ‘esta’ vida, seja recebido com bondade e seja-lhe explicado tudo o que se refere a esta forma de vida!” (Doc. Princípios e Linhas Gerais da Pastoral Educativa, 2000, p.16). Esta abertura para receber e acolher revela a profunda humildade desse projeto de vida e a consciência clara que Francisco de Assis possui, de que não é ele, nem seus companheiros os donos, os proprietários deste caminhar. O projeto nasce de uma intuição divina com fecundidade espiritual expressa no dom livre e gratuito provindo da Santíssima Trindade. Por isso, esse projeto originário não pode jamais ser algo fechado, restrito e muito menos pode ser manipulado pelas ambições humanas.

Conforme as orientações e proposições contidas na forma de educar, própria da proposta franciscana, indica-se que a exemplo de São Francisco, os educandos que optam pelas escolas da Congregação, também sejam recebidos com carinho e sejam exercitados nos valores evangélicos inerentes à proposta, os quais se expressam nos seguintes aspectos:

¹ O texto referido em (Jo 4, 1-42) encontra-se na Bíblia Sagrada, livro de João, p.1358-1359. Edição Pastoral: Paulus, 1990.

- * ter uma visão de pessoa humana que reconhece sua dignidade de “Filho de Deus”;
- * exercer a Pedagogia da Ternura e do Vigor;
- * acreditar na força de vontade e reforçá-la;
- * confiar na liberdade da pessoa;
- * partir da experiência pessoal;
- * favorecer a participação;
- * ter uma postura de humildade;
- * exercitar-se no discipulado mútuo. (Doc. Princípios e Linhas Gerais da Pastoral Educativa, 2000, p.16).

Como terceira fonte inspiradora da Pedagogia Franciscana Congregacional, temos **Santa Maria Bernarda Bütler**, fundadora, mulher mística, de profunda sensibilidade pedagógica, portadora do dom fundacional emergido de uma experiência singular da misericórdia divina. Foi portadora de uma intuição única e excepcional na arte de educar e orientar um grupo missionário disposto a abraçar ideais comuns de fé e de utopias de promoção humana. Seu modo de orientar e liderar foi sempre pautado pela escuta, diálogo, respeito e firmeza sem nunca perder a ternura e a bondade. Uma máxima de sua Pedagogia era: “Tende entranhas de misericórdia para compreender e ajudar”, (BÜTLER, nº 46, 1977, p. 126).

Santa Maria Bernarda viveu uma experiência gestora em contextos adversos de constante insegurança, em meio a perigos, arbitrariedades e ausência extrema de recursos. Em tudo isso soube manter o equilíbrio emocional, o bom senso, a prudência e constante sabedoria para intervir em momentos pontuais, sem perder a unidade grupal e sem desconsiderar os espaços de liberdade e decisão de cada pessoa em seu entorno.

Sua aptidão nata para liderar, mais pela intuição e exemplo do que pelas palavras, deixou um caminho por onde viveu. Em seus escritos, deixou expresso orientações claras para as Irmãs, também para educadores/as leigos/as, conforme trata o Documento Princípios e Linhas Gerais da Pastoral Educativa (2000, p. 16-17). Nesses escritos se organizam princípios, valores, atitudes pedagógicas e metodológicas para um processo educativo de qualidade. Para que isso se consolide, segundo seu desejo, recomenda:

- * Amai as crianças em e por Deus como se só vivêsseis para conduzi-las aos braços do Bom Pastor.
- * Espalhai amor em todos os corações.
- * Fazei da Educação uma Missão Sagrada.
- * Sejam para os educandos, verdadeiras mães.
- * Educar as crianças, as preferidas de Deus, é uma arte sagrada.
- * As crianças devem descobrir que são amadas pela sua professora como por sua verdadeira mãe.
- * Esforçai-vos por conhecer o ambiente do qual vieram vossos educandos e inclinai-vos com grande amor, aos mais pobres e fracos.
- * Amai os vossos alunos, socorrei-os em suas necessidades.
- * Instrui bem, ministrai bem vossas aulas. Admoestai quando preciso.
- * Cumprimentai com afabilidade os que vos foram confiados; interessai-vos por seus problemas, aconselhai e ajudai. Acalmai rebeldias, consolai, animai e compreendei.
- * Trabalhai por um ideal. Conheci as pessoas que vos foram confiadas. Não as amedronteis; tende misericórdia.
- * Dominai-vos sempre. Corrigi pouco. As admoestações cansam. Escolhei bem vosso vocabulário.
- * Tende personalidade firme, prudente e equilibrada. Maneiras finas e aureoladas de bondade.
- * A humanidade tem fome de amor, não lho negueis.
- * Rezai diariamente com e pelos vossos alunos; tratai-os carinhosamente.
- * O apostolado comum exige esforço comum. É preciso orientar e dialogar. Isso exige humildade.
- * Formai pessoas com vontade decidida, firme e eficaz.
- * Educar exige paciência, reflexão, diálogo, observação e dedicado trabalho. É formar mentalidade e convencer; é construir escala de valores e discernir.

Este conjunto de atitudes e/ou posturas dos gestores educacionais, é sem dúvida um programa de excelência que garante a consolidação de aprendizagens, não somente no nível cognitivo, mas, sobretudo, na capacidade plena de interação social e conquista de autonomia da qual cada pessoa é dotada.

Os pilares fundamentais da educação na perspectiva Franciscana Congregacional são estes citados até então. Poderíamos talvez, mencionar autores que aprofundam teorias pedagógicas, sociológicas, filosóficas, etc, que convergem e comungam com princípios propostos pelos que são tidos como fontes inspiradoras desta, sendo Jesus Cristo, São Francisco de Assis e Santa Maria Bernarda Bütler. Porém, por hora optamos a permanecer nestes, preservando sua caracterização Congregacional com sua marca específica e seu modo peculiar de gestar e formar.

4.5 PERFIL DOS MEMBROS DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Tendo em vista de que o processo formativo contido na pedagogia educativa franciscana congregacional inclui diversos e diferentes membros – sujeitos, nos itens que seguem, serão referidos atribuindo-lhes as funções e responsabilidades por fazerem parte do mesmo. Com isso, já percebemos que esta proposta educativa parte do princípio de que a participação, envolvimento e comprometimento são elementos fundamentais da mesma.

4.5.1 A Irmã Educadora

Com base no Documento Princípios e Linhas Geais da Pastoral Educativa (2000, p. 18), ao referir-se à irmã educadora diz que esta deve assumir a tarefa educativa com amor, como resposta e sinal de pertença ao Projeto Congregacional, compromisso e missão, trabalhando com responsabilidade, mística e espírito de simplicidade e serviço, realizando sua missão em comunhão com os sinais dos tempos, vivendo em permanente atitude de abertura às mudanças e aos desafios da realidade, evitando a rotina, a indiferença e a interpretação simplista da realidade histórica. A mesma, precisa também, cultivar a verdadeira fraternidade, a alegria, a paz e reconciliação e a vivência das relações pessoais dentro do apostolado educativo, inspirada nos valores evangélicos e nos fundamentos do carisma próprio da Congregação a que faz parte.

A Irmã educadora ainda precisa viver a verdadeira pobreza, o serviço e a ternura, sendo os pobres os privilegiados de sua missão educativa, trabalhando em integração, colaboração, diálogo e participação com todos os segmentos da comunidade educativa, colaborando com o dinamismo da mesma e com o processo de formação de cada um de seus membros. Vemos assim, que a Irmã, como integrante desta dinâmica de vida e processo educativo, precisa manter postura e metodologia que favoreça uma gestão investigativa, inter e transdisciplinar, conjugando todos os segmentos e envolvendo todos os sujeitos da ação a fim de viabilizar e garantir unidade, avanços e alcance de metas a que se propõe.

4.5.2 O Leigo Educador

Partindo do exposto no Documento Princípios e Linhas Gerais da Pastoral Educativa (2000, p. 18 e 19), o leigo que atua na missão educativa da congregação precisa considerar a fé cristã e vivência orientada de acordo com os princípios evangélicos impregnando sua ação pedagógica de sentido. Precisa ser consciente de sua missão de educador e viver a profissão de professor como uma vocação, ou convocação/adesão à uma missão, buscando e encarnando a mística que é própria da Pedagogia Educativa Franciscana Congregacional. O leigo educador em seus espaços de atuação na proposta da Congregação busca conhecer amplamente a instituição em que trabalha e o faz, com sentido de pertença. Compromete-se com a realização de metas que tenham o alcance vislumbrado pela proposta; almeja continuamente, integrar-se na comunidade educativa e representá-la em qualquer lugar com grandeza e dignidade.

Ainda, conforme descrito no referido documento, fica evidente que um educador que está aberto às mudanças da realidade, recria e inova para acompanhar o estudante em seu processo de formação integral e construção de conhecimento, dentro de um ambiente e metodologia que privilegia a participação e o respeito. Deve, também, este ser modelo de vida para o estudante por sua capacidade de equilíbrio e de responsabilidade, desejo de mudança e superação, fraternidade, simplicidade e coerência de vida.

Além disso, deve possuir formação intelectual e pedagógica que o capacite para acompanhar o processo educativo dos estudantes com verdade, profundidade e coerência. Precisa estar em constante atualização. Ademais, possui como característica acolhida, motivação constante, entusiasmo pela causa assumida. Isso o torna apto para animar, orientar e desenvolver sua ação educativa em todas as dimensões: espiritual, moral, social, intelectual e prática, procurando ser um especialista em humanização.

Nessa configuração, o leigo educador estimula cada estudante para que cresça na autoestima, na autoconfiança e no desenvolvimento de suas potencialidades e, por fim, trabalha para orientar os pais no processo educativo tendo-os como parceiros no mesmo, tornando-os, aos poucos co-participantes dos avanços e recuos inerentes aos processos vivido pela família dentro da Instituição.

4.5.3 Os Pais

Os pais são os primeiros educadores. São e serão sempre educadores. Na proposta educativa desenvolvida pelos princípios franciscanos, a participação da família é fundamental. Hoje, mais do que nunca, a família precisa ocupar o seu lugar no processo de acompanhamento e educação dos filhos. Constantemente está desafiada a lutar para a superação de conflitos e problemas que surgem da diversidade existente em cada uma delas. Sempre mais surge a necessidade de a família, como espaço sagrado, protetor da vida, e da felicidade individual, resgatar e proteger os valores essenciais à formação integral da pessoa. Pois ela é a primeira instância que abre espaço para a experiência do amor, da liberdade e da cooperação mútua. Isso é valor inegociável para que os filhos cresçam em um ambiente saudável e seja gestado também neles o compromisso de cuidar da semente da felicidade e do princípio do bem para si e para os demais.

Cabe ainda aos pais, integrarem-se à escola, colaborando integralmente, para dar e receber informações de seus filhos, participando de reuniões, eventos culturais, sociais, esportivos, espirituais e demais atividades organizadas pela escola, conforme expresso no Documento Linhas e Princípios Gerais da Pastoral Educativa (2000, p. 19-20).

Como forma de manter e concretizar o princípio da democracia nas mais variadas instâncias do processo educativo, as escolas da Congregação possuem também CPM - Círculo ou Associação de Pais e Mestres. Esse espaço ativo e operativo favorece aos pais uma formação contínua e atualizada que ajuda na construção da unidade família-escola e beneficia diretamente a formação integral dos filhos. O grupo de pais citado como CPM, além de trabalhar em conjunto com a equipe gestora, também se faz valer da formação recebida. São proporcionados momentos de reflexão, diálogo, partilha de vida, convivências, confraternização que aos poucos, faz com que cada um sinta-se responsável pela dinâmica de vida do outro, numa relação de amizade, companheirismo e fidelidade de princípios. Muitos desenvolvem-se humanamente por estarem atuando, decidindo e interferindo na realidade não mais de forma isolada, mas sempre em espírito de equipe. Esse espírito de coletividade torna os pais mais conscientes de sua missão e mais responsáveis pelo aprimoramento da proposta educacional da Congregação e mais protagonistas da esperança de que é possível construir um mundo melhor, a partir da educação.

4.5.4 O Auxiliar de Administração

Nas instituições da Congregação, o auxiliar de administração é alguém que orienta sua vida e trabalho pelos princípios da fé cristã e da mística franciscana respeitando e acolhendo a todos os estudantes e demais membros da comunidade educativa nessa perspectiva.

Salienta o Documento Linhas e Princípios Gerais da Pastoral Educativa (2000, p. 20-21) que este profissional deve desempenhar sua função com eficiência, criando um ambiente favorável à educação. Este, sentindo-se parte da proposta educativa franciscana congregacional, conhece e deixa-se orientar segundo os princípios da filosofia da instituição. Precisa estar aberto, disponível e acolher às mudanças sempre que necessário. Atualiza-se profissional e humanamente para bem cumprir e desempenhar suas funções no processo educativo.

Este profissional exerce um papel fundamental no andamento do processo. Muitas vezes é ele o responsável direto pela comunicação entre os setores da instituição. Essa responsabilidade o torna protagonista em seu espaço de atuação a ponto de tornar-se especial na complexidade de interações cotidianas. A ética, a humildade, a fidelidade às pequenas coisas são marcas deste serviço que precisa ser prestado com máximo zelo e prudência. A dinamicidade das ações educativas e o exercício da democracia constroem-se gradativamente, também a partir deste setor. Ninguém fica excluído da responsabilidade de tornar viável o processo de gestão. Um processo de gestão holística somente é possível quando todos colaboram ativamente em tudo, seja nos espaços de decisões ou nas pequenas e grandes execuções.

4.5.5 O Educando

A Proposta Educativa Franciscana Congregacional no que se refere ao educando, diz que este deve valorizar e preservar a vida, porque esta é dom e presente de Deus, perseguindo seus sonhos e ideais. Também precisa dar sentido à sua vida, promovendo e respeitando a vida dos irmãos e a dos demais seres do universo, acolhendo-se a si mesmo, desenvolvendo seus dons e superando seus limites. O estudante que participa do processo educativo franciscano-congregacional:

- Vive valores cristãos: respeito, amor, justiça, partilha, fraternidade, igualdade, amizade e fé;
- Esforça-se para ser uma pessoa reconciliada com Deus, consigo mesmo, com os outros e com a natureza;
- É participativo e comprometido com sua formação integral;
- Busca aprender mais para ser uma pessoa capaz de construir uma história com mais vida;
- É crítico diante da realidade. Sabe tomar posições firmes e corajosas diante da vida;
- Desenvolve seu processo educativo nos aspectos espiritual, cognitivo, sócio-afetivo e físico para chegar a ser pessoa plena;
- Tem interesse para complementar e aprofundar os conhecimentos de acordo com as áreas de estudo e aptidões pessoais, aprendendo continuamente;
- Busca a verdade, princípio de todo o bem;
- Dá sugestões positivas e trabalha efetivamente no processo de sua formação. É animado, aberto e alegre. (Doc. Linhas Gerais da Pastoral Educativa, 2000, p.21).

Este conjunto de posturas revelam a consistência que se visa empreender para apresentar e fazer acontecer uma formação realmente eficaz que seja capaz de fazer a diferença na vida das pessoas e oferecer para a sociedade possibilidades concretas de renovação a partir da prática sólida de valores humanos e humanizantes.

Sendo assim, os Centros Educativos das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora tornam-se uma manifestação clara de uma proposta diferenciada de humanização e espiritualidade que tem como teor iluminativo a pedagogia franciscana com todas as suas nuances, mantendo viva a utopia da fraternidade universal que animou São Francisco de Assis e Santa Maria Bernarda Bütler. A saber, a vida, o amor e a paz como excelência nas relações e sentido último da existência.

5 RELATO E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento e a prática da gestão holística e a franciscana congregacional, optou-se por realizar pesquisa com irmãs e leigos (membros integrantes da Congregação Religiosa e pessoas contratadas) que atuam direta ou indiretamente na gestão de escolas mantidas pela Congregação. O questionário foi também aplicado para irmãs que atuam na educação informal, ou seja, na gestão do campo de missão, como a formação de jovens para a Vida Religiosa Consagrada e a coordenação da Congregação.

O meio utilizado para alcançar desenvolver a pesquisa de campo em vista de alcançar o objetivo previsto, foi o e-mail, onde optou-se por organizar um questionário com dez perguntas semiestruturadas, as quais serão referidas no decorrer do relato e da análise dos dados. Sendo assim, o referido questionário foi enviado para irmãs que atuam em Colégios da Congregação localizados no Brasil tais como: Colégio Franciscano São José de Erechim, Colégio Franciscano Cristo Rei de Marau. Colégios situados na Colômbia: Fundación Educativa Maria Auxiliadora, Institución Educativa Santa Clara, Institución Educativa Escuela Normal Superior Rafael María Giraldo. Ainda, Colegio Palermo De San José, Institución Educativa Antonia Santos, Institución Educativa Victor Zubiría, Colegio Nuestra Señora De Las Mercedes, Institución Educativa El Dorado, Institución Educativa Nuestra Señora De Lourdes, Institución Educativa Madre Bernarda, Institución Educativa María Auxiliadora, Institución Educativa Manuel De Valverde, Institución Educativa Jorge Alberto Gómez Gómez, Megacolegio Los Araujos, Institución Educativa Técnico Industrial Jorge Eliécer Gaitán, Institución Educativa Puerto Saija, Institución Educativa Inmaculada Concepción, Escuela Fiscal Parroquial San Pedro, Unidad Educativa Parroquial Guerrilleros Lanza, Colégio Biffi e Colégio São José, dentre estes alguns de propriedade da Congregação e outros do estado, paróquias ou municípios. Também a escolas situadas no Equador: Unidad Educativa Madre Bernarda, Colégio Fisco Misional Madre Bernarda e Colégio San Vicente Ferrer.

Dentre o total de questionários enviados que foram de trinta retornaram apenas seis. Pois, neste processo de envio e retorno do questionário via e-mail, houve alguns empecilhos para que houvesse maior número do retorno. Uma das possíveis causas levantadas, pode ter sido o não reconhecimento do e-mail e, por isso, não tenham dado

atenção merecida. Outro motivo é que se está em fase final do ano letivo e, muitas das irmãs e leigos estão sobrecarregados com o que é próprio desta fase de uma comunidade escolar. Ainda, há a diferença da língua, pois a grande maioria pertence à língua espanhola. Sendo assim, houve o retorno de apenas seis questionários, estes respondidos por irmãs, sendo: cinco irmãs brasileiras e uma colombiana.

Para conservar o anonimato das pessoas entrevistadas, quando citadas de modo direto ou indireto no relato da pesquisa de campo, serão atribuídas letras do alfabeto para sua identificação.

Os entrevistados, ao serem questionados de como definem e compreendem uma prática holística de gestão educacional, sendo esta a primeira questão, a gestora M ressalta:

Uma prática holística de gestão educacional implica uma gestão integral, isto é, uma gestão que abrange o todo da instituição. Grande força é a interdependência, pois a organização não pode ser compreendida ou descrita somente em termos de suas partes, e sim em termos das relações existentes dentro dela, e entre ela e o ambiente externo.

Na mesma perspectiva, a gestora M refere ainda que, em um estabelecimento escolar, não se pode apenas pensar no “pedagógico”, é preciso ver na integralidade, para que tudo caminhe em harmonia: o pedagógico, o administrativo, o econômico, o social, o físico, o material didático, a recepção, a comunicação interna e com a família e a sociedade. Para isso é preciso ter um projeto comum e cuidar para que todos na instituição compreendam e o acolham com a visão, princípios, valores, objetivos e práticas que ele inclui. E que todos falem a mesma linguagem, encarnem os mesmos princípios, prezem e cultivem os mesmos valores, desde o responsável pelo portão e pátio, até o gestor-diretor geral, num processo de superação da fragmentação que se tem na organização (tempo, espaço), o trabalho desconectado entre as disciplinas e atividades. Em síntese, uma conversão-mudança do modo tradicional e fragmentado de atuar. Se não for assim, não acontece uma verdadeira gestão educacional.

Nesta dimensão, afirma a gestora B, “Uma prática holística é, na minha visão, uma prática que contempla todas as dimensões que compõe os sujeitos e os espaços de sua interação. Que considera estruturas, contextos e individualidades como uma

unidade”. Assim revela-se que as gestoras M e B estão em sintonia no processo educativo franciscano congregacional.

Dando continuidade, quando questionadas sobre a segunda questão, a qual interpela sobre como se dá uma prática de gestão escolar na perspectiva holística, a gestora B relata que

Uma prática de gestão escolar na perspectiva holística se dá à medida em que todos os envolvidos no processo se compreendem como tal e são vistos como um corpo comprometido, chamado a participar, a crescer na consciência de si mesmos e da teia de relações que os envolve com sua complexidade, fragilidade, liberdade e capacidade de crescimento.

E, a gestora M manifestando seu entendimento de como se dá uma prática de gestão escolar na perspectiva holística, diz que mais que a teoria e as palavras, valem os fatos. Assim: um ambiente bem organizado, educa para a responsabilidade e o respeito. Um espaço limpo, educa para a higiene e a saúde. Recursos naturais dentro e ao redor da escola, educam para a harmonia e o respeito com a natureza, o cuidado da casa comum. A boa acolhida e um tratamento educado, respeitoso, forma para as boas relações humanas. As aulas dadas com profundidade, exigência e bom aproveitamento do tempo, incutem o valor da responsabilidade e da justiça. Os momentos cívicos educam para o bem comum, o sentido social.

A formação holística com a integração das diversas disciplinas ensina a socialização, a valorização do diferente, a participação social, a criatividade, ajuda o estudante aprender a aprender. A comunhão e integração escola-família-sociedade educam para o comunitário, o sentido dos demais. O modelo de gestão e o clima educativo passam da ideia à realidade quando encontram uma estrutura que lhes dá visibilidade e viabilidade, e a compreensão do universo só tem um sentido ético se levar a pessoa a uma melhor compreensão de si mesma e a transcender-se.

No que se refere ao modo de como se dá a prática de gestão escolar na perspectiva holística a gestora A compartilha que esta se desenvolve mediante a articulação de diferentes modelos de gestão. Vejamos:

PERSONAL, que permite el fortalecimiento de su liderazgo desde la integralidad en su SER y la búsqueda de excelência em su equipo de trabajo desde su propio rol; fortalece estratégias de trabajo colaborativo que potencia su que hacer, el de los demás y el logro de las metas institucionales; genera procesos de reflexión que le permite comprender sus propias realidades y las del contexto, para desplegar opciones orientadas a su desarrollo personal.

PEDAGÓGICA, Coordinaun processo participativo de mejoramiento continuo em el Proyecto Educativo Institucional, como guía para la gestión educativa, los procesos pedagógicos, la evaluación y la convivência articulada com las políticas nacionales, regionales, locales, y referentes internacionales.

ADMINISTRATIVA Y COMUNITÁRIA

Administra y gestionalos recursos disponibles de manera adecuada y transparente.

Analizadiseña y gestiona procesos de planeación com su equipo de trabajo para establecer el Plan de Mejoramiento Institucional.

Lo anterior se visibiliza em la tarea cotidiana cuyo impacto debe trascender más allá de la institución educativa².

Percebe-se que para a gestora A, estas diferentes formas de gestão são de fundamental importância no que se refere ao planejamento da comunidade educacional, assim vislumbrando um único horizonte no modo de gestar a educação e a comunidade educativa, principalmente o modo de gestão Franciscano Congregacional que as instituições educativas da Congregação possuem.

No decorrer da organização textual, referimos alguns benefícios para o contexto escolar, embasada numa prática de gestão educacional holística. Todas as gestoras respondentes, por suas respostas dadas, foram unânimes em destacar que os benefícios suscitados desta, estão em conformidade com o proposto no modo de gestão Franciscana Congregacional.

A gestora B, destaca que os benefícios são muitos. E, diz ela que “estes favorecem maior organização dos processos, unidade, objetividade sem perder a diversidade; maior sensibilidade, comunicação e interação qualificada”. E, ainda diz

² **PESSOAL**, que permite o fortalecimento de sua liderança desde a integralidade em seu SER e a busca de excelência em sua equipe de trabalho desde sua própria função; fortalece estratégias de trabalho colaborativo que potencializa sua ação, e a dos demais e os resultados e metas institucionais; gera processos de reflexão que permite compreender suas próprias realidades e dos contextos, para ampliar opções orientadas a seu desenvolvimento pessoal.

PEDAGÓGICA, coordena processo participativo de melhoramento contínuo no Projeto Educativo Institucional, como guia para a gestão educativa, os processos pedagógicos, a avaliação e a convivência articulada com as políticas nacionais, regionais, locais e referentes internacionais.

ADMINISTRATIVA E COMUNITÁRIA

Administra e gerencia recursos disponíveis de maneira adequada e transparente.

Analisa e gerencia processos de planejamento com sua equipe de trabalho para estabelecer o Plano de Melhoramento Institucional.

O anterior é visível na tarefa cotidiana cujo impacto deve transcender além da instituição educativa².

que “isso exige foco, centralidade no que é essencial, segundo a filosofia norteadora da gestão; forma pessoas responsáveis, ativas, livres e maduras. Socialmente mais justas e equilibradas, respeitosas com as dinâmicas internas e ações dos outros”.

Ainda, referente a questão dois, a gestora A, relata que esta

Fortalece el horizonte institucional, desde la perspectiva de filosofía, misión, visión, objetivos y metas.
Facilita el trabajo colaborativo y articulado con todos los agentes involucrados.
Mantiene el dinamismo creativo.
Apertura al cambio desde nuevos paradigmas.
Acompaña procesos desde su propios proyectos.
Propicia la observación, lectura e intervención de contextos³.

Por sua vez, a gestora M afirma que a prática de gestão escolar na perspectiva holística, favorece a consciência de que todos somos parte do **todo**. Por isso

Exige um marco doutrinário que fundamenta toda a reflexão-ação e informa todo o programa de gestão e formação. Isthoe infunde uma característica própria, que chamamos de identidade, no nosso caso, identidade franciscana-congregacional. Mas exige também um programa de formação que inclui o conteúdo e o processo para que todos sejam, neste espírito, agentes de formação integral. Sabemos que o ser humano tem possibilidade, necessidade e capacidade de educar-se e ser educado, isto é, de crescer, de desenvolver-se e de transcender-se. E isto se dá não só por força da energia vital, se não também pelo intercâmbio com o meio exterior e, mais especificamente, pela influência, pela ajuda de pessoas. E aquí entram os benefícios que a prática gestora holística traz, pois as estruturas do sistema educativo e seus objetivos gerais e os métodos de gestão e pedagógicos utilizados e seus objetivos específicos vão atuando sobre os educandos.

Desta forma, ainda afirma a gestora M, que estes vão assimilando automaticamente os pressupostos filosóficos e os valores vitais que lhes são apresentados concretamente ou que lhes estão subjacentes.

³ Fortalece no horizonte institucional, desde a perspectiva de filosofía, missão, visão, objetivos e metas.
Facilita o trabalho colaborativo e articulado com todos os agentes envolvidos.
Mantém o dinamismo criativo.
Abertura a mudança a partir de novos paradigmas.
Acompanha processos a partir de seus próprios projetos.
Proporciona a observação, leitura e intervenção de contextos.

Tendo o conhecimento de alguns dos benefícios que a gestão educacional na perspectiva holística proporciona e que foram relatados pelas gestoras que responderam o questionário, abordaremos a quarta pergunta, no que se refere às dificuldades e entraves que se apresentam no desenvolvimento de um processo de gestão escolar na perspectiva holística. A gestora B, cita algumas dificuldades, tais como as

tendências e práticas pedagógica fragmentadas, por vezes, isoladas que temos no cotidiano; resistências pessoais, falta de conhecimento humano e social, cultural e pedagógico; falta de clareza e confiança mútua; pouco conhecimento e liberdade, medo de dialogar e assumir posturas novas; dificuldade de mudar o paradigma tradicional ou a tendência tecnicista que preparam o profissional para atuar apenas na área específica desconsiderando as inúmeras relações que se entrelaçam na vida da pessoa; tentação do “estrelismo” ou protagonismo individual focado na pessoa da autoridade.

Podemos dizer, mediante as respostas dadas, que numa gestão escolar na perspectiva holística se vê o conjunto, toda a realidade, a integralidade do ser humano nos seus potenciais intuitivo, emotivo, físico, imaginativo, racional, lógico, verbal, social e espiritual. A gestora M ressalta que, “para um processo escolar na perspectiva integral não faltarão resistências, oposições, críticas e omissões”. Sendo assim, percebe-se que no próprio quadro da instituição escolar poderão estar explícitas e implícitas resistências, sendo estas percebidas nas atitudes dos indivíduos, quando, na função que desempenha, deseja continuar fazendo o que lhe corresponde, do seu jeito, sem deixar-se interpelar, mudar, a integrar-se, a inovar.

Partindo do pressuposto de que uma das maiores dificuldades no desenvolvimento da prática da gestão educacional na perspectiva holística pode estar dentro das próprias Instituições Educativas, refletiremos sobre a quinta pergunta com base nas respostas dos entrevistados. Esta questiona: como formar um gestor educacional que comungue e se comprometa com uma prática de gestão holística, especialmente na perspectiva do carisma franciscano congregacional?

Frente ao questionamento a gestora M destaca que existem vários modos de pensar a educação e que cada um deles leva a resultados diferentes. Entendemos que a prática decorre dos princípios e valores que são próprios do carisma franciscano congregacional, os quais foram desenvolvidos no capítulo três deste trabalho.

Conforme a gestora M, a formação de um gestor educacional que encarne e se comprometa com uma prática de gestão educacional holística na perspectiva do carisma franciscano congregacional, precisa antes de tudo

que este conheça e aceite os princípios e valores que o carisma encerra e o que esta prática implica. Precisa ter claro os princípios do carisma franciscano, pois eles são ideias-força, diretrizes, convicções que sustentam o pensar e determinam o modo de atuar, as opções e as decisões. E, precisa também, crer nos valores que esta forma de vida e de gestão inclui, pois os valores dizem respeito a tudo o que se deseja alcançar na perspectiva do carisma franciscano, isto é, o que se deseja que as pessoas conheçam, amem e encarnem, cresçam, sejam, transcendam. E precisa considerar todas as facetas da experiência humana, não só o intelecto racional e as responsabilidades de vocação e cidadania, mas também os aspectos físicos, emocionais, sociais, estéticos, intuitivos e espirituais do ser humano, bem como, a grande questão ecológica, na certeza de que as pessoas não são seres isolados e sim parte do todo; ligados e dinamizados por inter-relações, interconexões e interdependência.

Afirma ainda a entrevistada, que um gestor educacional com uma prática holística deve ter uma visão nova de homem, de espiritualidade, de integração teórica-vivencial com a totalidade cósmica: a pessoa vista como ser integral e a educação como formação integral desta.

Ainda respondendo a questão cinco, as gestoras A e B, convergem para a mesma resposta, quando ressaltam que é de fundamental importância, que a instituição proporcione ao gestor em formação, o “conhecimento dos fundamentos e valores do carisma, facilite e disponibilize espaços, experiências e oportunidades de interação consigo mesmo, buscando harmonização de sua interioridade” e aceitação de sua condição e criaturalidade. Assim, gradativamente capacita-se na interação com o todo e com cada uma das diferenças que fazem parte de seu universo de relações, crenças, condicionamentos e esperanças.

Partindo do pressuposto de como formar um gestor na perspectiva holística franciscana congregacional, a sexta questão solicita aos entrevistados a descreverem a proposta educativa apresentada pelo carisma franciscano congregacional. Frente a isso, a gestora M, enfatiza que a proposta está fundamentada em uma “visão integral-holística do ser humano, como filho de Deus, irmão dos demais seres, parte inseparável de toda a criação, situado no tempo e no espaço, sujeito protagonista de sua formação”.

Portanto, é um ser humano aberto, em contante possibilidade de transformação qualitativa, ou seja, de fazer o seu melhor, de pensar, de ir além, de transcendê-lo.

A gestora M continua ressaltando que a proposta franciscana congregacional, proporciona a formação e uma prática na integralidade, a qual

precisa e pode ser sempre mais e melhor na sua dimensão física, social, emocional, psíquica, moral-ética, cultural, espiritual. Um ser capaz de conhecimento, consciência, experiência, ciência, sabedoria, liberdade, criatividade. Um ser capaz de construir a própria história e de intervir na história, com opções de bem ou de mal. Um ser que precisa interrogar-se a respeito dos valores transculturais, eternos e universais que dão significado à sua existência. Esta compreensão exige que a proposta educativa seja coerente e que as decisões sejam dialogadas e democráticas.

Portanto, esta proposta visa a humanização de todas as forças vitais não polidas, ou trabalhadas em cada pessoa, em respeito amável e manso às diferenças, a fim de formar integralmente para que conviva de forma pacífica, alegre, humilde, compassiva e agradecida na sociedade, sem perder sua identidade humano-cristã.

A sétima questão visa questionar os entrevistados sobre qual a relação de uma gestão educativa holística, ou seja, de um processo de gestão que se embasa em princípios democráticos, com a proposta educativa que permeia o carisma franciscano-congregacional. Partindo dessa pergunta a gestora B ressalta que a relação é próxima, considerando que a democracia

abre espaço ao conjunto de realidades, opiniões e contexto e procura valorizá-los para que potencialize todas as forças vivas existentes. A proposta do Carisma Congregacional considera os princípios democráticos da participação, do diálogo, da escuta, do debate, dos conflitos e fragilidades humanas e procura torná-los forças positivas que ajudem a crescer, que permitam e favoreçam a maturidade dos processos nas pessoas e também nos ambientes e instituições gestadas.

E segue refletindo que esta proposta impulsiona o ser humano para a abertura à experiência, ao relacionamento interpessoal, promovendo, assim a valorização do ser humano por meio da aprendizagem intelectual, social e prática. A relação entre a gestão educativa holística e a proposta educativa franciscana congregacional é desafiante, pois

desacomoda os sujeitos envolvidos e exige vigor, clareza de metas a serem conquistadas por meio deste modo de gestão educacional.

Considerando a importância de compreender a prática de gestão dos entrevistados, solicitou-se para que relatassem como se dá ou se deu (caso, atualmente não esteja atuando especificamente em espaços de educação formal) suas práticas de gestão educacional. As seis gestoras ressaltam que cultivam e vivenciam os fundamentos e valores do carisma franciscano congregacional. A gestora B considera que “todo tempo e em qualquer espaço é preciso manter o espírito de unidade, sintonia, comunicação necessária nas relações”. A mesma, resalta ainda, que é consciente de sua influência pessoal, do seu testemunho e de sua responsabilidade. Por isso, busca “dar espaços de escuta e atenção”. Diz ela: “Nada do que falo ou faço fica sem eco na interação com os envolvidos no cotidiano e no espaço educativo em que atuo”. Outro aspecto importante para a gestora B é que a mesma procura revisar constantemente seus métodos para “intervir ou recuar, para respeitar o ritmo, as individualidades”, entendendo que isso auxilia e faz toda a diferença na formação de pessoas alegres, livres, responsáveis e solidárias.

Ainda respondendo ao questionamento feito sobre sua prática, a gestora M relata que sua prática de gestão se dá, em primeiro lugar, pelo próprio testemunho do modo de ser e de atuar franciscano buscando inculcar na comunidade educativa a identidade franciscana congregacional, por meio dos projetos globais anuais. A gestora, enfatiza a importância do envolvimento dos alunos de maneira ativa nos processos de ensino/aprendizagem e os incentivava a terem responsabilidade pessoal e coletiva. A própria avaliação dos alunos enfocava o espírito de respeito, fraternidade, esperança, proporcionando a retroalimentação necessária para incentivar a competência por meio do autoconhecimento, uma avaliação cooperativa, a autoavaliação, o registro e acompanhamento e a demonstração e diálogo para maior alcance e exatidão.

Quanto às suas práticas de gestão educacional, as entrevistadas foram desafiadas a responderem como são garantidos os princípios de uma gestão holística e franciscana congregacional. A gestora A, resalta que os princípios são garantidos na medida em que se articulam princípios e prática gestora. Estes “naturalizam as personas, comportamentos e o entorno”. Proporcionam a “Adaptación a los diferentes ambientes de intervención, lo que llamaríamos em nuestro caso, inculturación; mejoramiento de la

calidad de vida de las personas; contar com uma buena planeación estratégica que permita la permanência em el tempo de la gestión em los proyectos a realizar”⁴.

A possibilidade de garantir os princípios da gestão holística, está ligada profundamente com o diálogo, à escuta e a forma de agir, considerando emoções e contextos, fragilidades e condições e, com uma postura ética e compassiva.

A tarefa primeira de um gestor educacional, para a gestora M, “é a de uma liderança efetiva, baseada na coordenação do projeto educativo geral da escola, abrangendo os ambientes internos e externos, com estruturas abertas e horizontais e a motivação para as atividades cooperativas”. Por isso, esta gestora busca incentivar que cada pessoa faça o seu melhor, que se supere, que transcenda. Procura motivar e integrar as pessoas pois, entende que, cada um “apoia aquilo que contribuiu para criar, por isso, cada um deve ser levado em conta, ter participação e voz nas decisões”. Facilita as relações entre educadores, pais, estudantes e demais membros da comunidade educativa, fazendo com que se sintam responsáveis pelo sucesso da escola. Ainda, ressalta a importância de **“Incutir o sentido de formar os estudantes numa perspectiva global e os interesses humanos comuns” (grifo da gestora M)**. Valoriza, a dimensão da espiritualidade como experiência vital; procura desenvolver o sentimento da compaixão e da esperança, do encanto e reverência pelos mistérios do universo e um sentimento do sentido da vida e da transcendência do espírito humano.

Tendo o conhecimento do processo, seus benefícios, dificuldades, relatos de experiências de gestão educacional na perspectiva holística franciscana congregacional, partimos para a décima pergunta. A mesma, questiona os gestores entrevistados, sobre as formas, ações que são desenvolvidas nos espaços educativos para a efetivação de uma gestão holística e franciscana congregacional. A gestora B relata que nos espaços educativos do carisma franciscano são vários os meios, formas e ações desenvolvidas para a efetivação de uma gestão holística, tais como:

⁴ Estes “naturalizam as pessoas, comportamentos e o meio”. Proporcionam a “Adaptação aos diferentes ambientes de intervenção, o que chamaríamos em nosso caso, inculturação; melhoramento da qualidade de vida das pessoas; contar com um bom planejamento estratégico que permita a permanência no tempo da gestão e nos projetos a realizar”.

reuniões pedagógicas e de equipe diretiva, reuniões e capacitação por setores e níveis (secretaria, financeiro, pedagógica, espiritual, projetos, equipes do social, ação pastoral, grêmios estudantis, equipe de pais), estudos, diálogos grupais, momentos avaliativos individuais e coletivos, cultivo da mística do cotidiano, espaços de oração e reflexão, ações constantes de formação integral potencializando todas as dimensões da Pessoa, atenções personalizadas, cultivo da mística de que cada um/uma é único/a e merece ser cuidado, amado e formado.

Enfatiza também que as dinâmicas de socialização e interação, ações solidárias, orações, reflexões, diálogos personalizados com pais, com estudantes, escuta gratuita e terapêutica nos processos de autoconhecimento, autoestima, superação de medos, conflitos, cultivo de um ambiente alegre, simples e fraternal sem discriminação; ações inclusivas acolhendo alunos com deficiências ou com dificuldades de aprendizagem e de socialização também são formas eficazes de efetivação de uma gestão holística com destaque à da perspectiva franciscana congregacional.

A gestora M, destaca que “São Francisco não era pedagogo, mas sim formador. Não conhecia a ciência da gestão, mas com arte liderou um movimento que perpassou os séculos”, mantendo-se vivo até os dias de hoje. Não era homem intelectual-burocrático e sim prático-contemplativo-intuitivo, e sua forma de educar levava para a prática do bem, para a vida e para o coração. Ressalta, ainda a gestora M, que “fruto disso é seu amor e louvor a toda a criação, a cortesia, a compaixão com os seres humanos, particularmente os mais pobres e débeis, a fraternidade, a magnanimidade de coração, o primado da experiência, da vida e da sabedoria”. Salienta que os valores e identidade franciscana devem ser, ao mesmo tempo, fundamento, critério, objetivo e conteúdo da formação.

Se desejamos um modo de gestão definitivamente holística franciscana, a gestora M salienta que as instituições mantidas pela Congregação, necessitam “alicerçar todo o processo sobre a base de uma referência explícita e clara à identidade franciscana. É o ponto de partida absolutamente prioritário e imprescindível. Assim, em primeiro lugar, deve-se primar pela formação das pessoas que atuam na instituição educativa”. Reforça o pensamento dizendo que é necessário instrumentalizar cada pessoa para que desenvolva os seus recursos físicos, intelectuais, morais, religiosos, psíquicos e sociais necessários para a convivência em todas as dimensões: consigo mesmo, com os outros, com as coisas e com Deus. Diz ainda que é preciso conduzir a “formação dos jovens

para um projeto de vida, pois o jovem que não o tem, não tem razões para lutar, buscar, superar-se”.

A inclusão, integração, de maneira efetiva de todos e cada um no meio educacional, dos alunos com diferentes ritmos de aprendizagem e com diferentes capacidades de aprendizado, dentro de uma proposta cooperativa se faz necessária. Pois que “a competição se restringe às competições de atletismo, no demais, o termo é “participação”, e não competição e concorrência”. Ainda destaca que é preciso trabalhar para o fortalecimento do crescimento do estudante por meio de sua auto-realização, estimulando a imaginação, a simplicidade e a criatividade individual e coletiva. Também, salienta que é preciso favorecer **“a capacitação dos estudantes para desenvolverem um senso de harmonia e espiritualidade, necessário para a construção da paz mundial” (grifos da gestora M)**. Por fim a gestora M destaca que “com uma visão holística, o ser humano vive em liberdade, criatividade, fraternidade, amor, respeito e corresponsabilidade, e por seu modo de ser, é artífice da paz e promotor do bem”.

Ainda, referem as entrevistadas, que seria meramente formal se a escola não fosse dirigida democraticamente. Isso significa que tanto os estudantes quanto os pais e professores têm voz e voto na tomada de decisões, favorecendo, com isso, um sentido comunitário. É indispensável a cooperação e participação da família, pois os pais são co-criadores dos processos educativos, devendo ser incentivados a participar ativamente na vida da escola, como co-educadores, como ajudantes, parceiros dos professores para ajudar os estudantes a crescerem na grandeza pessoal.

Salientamos que as respostas das demais gestoras entrevistadas, sendo: D, E e F, não foram citadas de modo direto ou indireto, porque, consideram-se respostas com conteúdo já incluídos nas repostas citadas das gestoras entrevistadas: A, B e M.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, tem-se a impressão que as respostas são repetidas, contudo ressalto, que está nisso a grande força do trabalho, porque é aí que reside a visão de conjunto e a centralidade na filosofia do carisma franciscano congregacional em seus princípios, valores, concepções, metodologias e práticas. Isso demonstra unidade nos elementos teóricos e práticos na ação educativa e a coerência na vivência e na gestão daquilo que identifica a Proposta Pedagógica Franciscana Congregacional.

As práticas socializadas pelas respostas às questões, revelam a convicção de como se quer formar e gestar o processo educativo, numa perspectiva da Proposta

Pedagógica Franciscana Congregacional. Também elucidam a esperança que este modo de agir trás para uma sociedade que busca mudanças de paradigmas. Tal modo, que contém um estilo próprio de trabalhar, educar é, sem dúvida nenhuma, quando assumido em sua integralidade, a saída para a crise e o vazio nos processos educativos e na forma da pessoa relacionar-se consigo mesmo, com o outro, com o transcendente e com o cosmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa que teve como principal objetivo de investigação e de estudo a compreensão teórica e prática da gestão educacional na perspectiva holística e franciscana congregacional, bem como a análise das práticas desenvolvidas em escolas que estão sob a gerência e responsabilidade das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora, pelos seus gestores e a compreensão dos benefícios da prática gestora holística, nos possibilita chegar a algumas proposições conclusivas.

Sendo assim, com base em estudos realizados em relação ao tema, compilando ideias, pensamentos e afirmações de estudiosos que se dedicaram em aprofundar sobre o referido assunto, podemos afirmar que a gestão educacional passou por um processo de mudanças em suas práticas. Percebemos isto quando realizamos o percurso histórico das teorias que fundamentaram tais ações, identificando-as em práticas administrativas tradicionais e democráticas.

Pelo estudo da Proposta Pedagógica Franciscana Congregacional, percebemos que esta constitui-se em uma proposta que se identifica, por seus princípios instituídos, com modelos e formas de gestão holística democrática, constituindo-se nisso, uma proposta de ações educativas inovadoras e possibilitadoras de transformação pessoal e social, contribuindo para uma sociedade mais humana e igualitária.

Com as considerações alcançadas até o momento, é importante salientar que a prática da gestão educacional holística franciscana congregacional está sendo aplicada nas Instituições mantidas pela Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora, bem como nos demais espaços formativos que as irmãs conduzem.

As irmãs gestoras que responderam ao questionário demonstram compreender a gestão educacional holística, bem como a Proposta Pedagógica Franciscana Congregacional convergentes com o que é proposto no referencial teórico sobre estas, ressaltando aspectos que estão presentes no corpo dissertativo do presente trabalho. Também apresentam seus benefícios, sendo: maior organização dos processos, unidade entre os sujeitos do mesmo, objetividade sem perder a diversidade, maior sensibilidade, comunicação e interação qualificada, fortalece o horizonte institucional, desde a perspectiva de filosofia, missão, visão, objetivos e metas, manutenção do dinamismo criativo, abertura para o novo, propicia a observação, leitura e intervenção nos

contextos. Destacam como dificuldades existentes nesta forma de gestão educacional, onde as mais referidas são a formação de profissionais que comunguem com a proposta, as tendências e práticas pedagógicas fragmentadas e isoladas, resistências pessoais, falta de conhecimento humano e social, cultural e pedagógico, falta de clareza e confiança mútua, medo de dialogar e assumir posturas novas, dificuldade em mudar do paradigma tradicional para o democrático, dentre outras.

A área da gestão educacional na perspectiva holística precisa ser melhor orientada e vivida na perspectiva democrática. A sociedade requer gestores que estejam cada dia mais preparados para exercer, com excelência, tal profissão, tão importante e essencial para qualquer indivíduo. Afinal é o gestor que orientará os passos da comunidade educacional na busca da democracia e na construção de princípios educacionais.

O período da pesquisa para a realização deste trabalho foi exigente, preocupante e desafiador, no entanto possibilitou-me muito aprendizado, não somente com a finalidade de utilizá-lo em minha futura profissão, mas também, contribuiu para meu próprio crescimento. O assunto abordado, sempre despertou-me curiosidade, por ser membra atuante de uma das entidades educativas da Congregação das Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora.

Através deste estudo, verificam-se os benefícios, as contribuições, a importância que uma gestão educacional holística franciscano congregacional possui no modo de educar e de formar as gerações, por possibilitar um processo de educação humana, cultural e social, numa perspectiva holística democrática.

Ao longo da pesquisa, observa-se que a democracia é um dos maiores desafios, bem como um dos maiores benefícios no modelo de gestão educacional aprofundado nesta pesquisa. Pois a mesma precisa estar associada ao dia a dia do processo escolar, mas não somente pelo responsável da gestão do educandário, mas por todos os que fazem parte dele, assim tornando-se corresponsáveis no processo educacional.

Assim sendo, conclue-se que o assunto tratado originou elementos de análises positivas no processo da construção e de conclusão deste. Podendo ainda fornecer outros aspectos significativos, devido à sua relevância na construção do saber, e por sua amplitude.

O estudo deste considera-se inacabado, sendo que muito ainda poderíamos ampliá-lo. Por outro lado, buscou-se contemplar os objetivos propostos que se tinha

para a presente pesquisa, a fim de perceber e compreender como a gestão educacional acontece na perspectiva holística e democrática franciscano congregacional.

REFERÊNCIAS:

ANTUNES, Ângela. **Aceita um Conselho?** Como organizar o colegiado escolar, 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Presidência da República Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em 19 de nov. 2016.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Presidência da República Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 19 de nov. de 2016.

BELOTTO, Anerides Aparecida Monteiro; RIVERO, Cléia Maria da Luz; GONSALES, Elisa Pereira (org.). **Interfaces da gestão escolar.** Campinas,SP: Editora Alínea, 2013. 2ª Edição.

BURIN, Marinês; SEGURA, Isabela R. **Del corazón de La Madre Bernarda al corazón del mundo.** Santafé de Bogotá: Colômbia, 2000.

BÜTLER, Maria Bernarda. **Cartas Espirituais.** Tradução Brasileira, Passo Fundo, 1977.

COSTA, José André da. **Sabor, saber e sabedoria:** Reflexões sobre temas do cotidiano. Passo Fundo: IFIBE, 2006.

DABACH, Neila Pedrotti, MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar:** mudanças e continuidades. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em 05 de mai. de 2016.

ESCRITOS E BIOGRAFIAS DE SÃO FRANCISCO DE ASSIS. Crônicas e outros testemunhos do primeiro século franciscano. Petrópolis –RJ: Editora Vozes,1986.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. (org.). **Autonomia da escola:** princípios e propostas. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. rev. e ampl.. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LUND, Myrian Lay Monteiro Pereira. **Limites e possibilidades da gestão sob o enfoque holístico**. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8403/000315835.pdf?sequence=1>. Acesso em 07 de out. 2015.

PEDAGOGIA MISSIONÁRIA. (Organizado pelas Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria Auxiliadora. Sem local, editora e ano de publicação)

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.

PRINCÍPIOS E LINHAS GERAIS A PASTORAL EDUCATIVA. Erechim-RS: São Cristóvão-Irmãos B. Ribeiro LTDA, 2000. Indicação Complementar (Edição Especial)

SILVA, Adriana Carvalho da; SANTOS, Sidcléia da Silva; DE FREITAS, Alexandre Simão. **Educação holística e democracia: o encontro com a integralidade do ser**. Disponível em:
https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2007.2/educacao.pdf?e=1. Acesso em 07 de out. 2015.

SILVA, Josias B. da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar**. Educação em Revista, Marília, 2007, v.8, n.1, p.21-34. Disponível em:
www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/.../article/.../616/499. Acesso em 18 de nov. de 2016.

TOMASI, Flavio Lorenzo Marchesini de. **Entre vós não seja assim: guia ao serviço de liderança**. São Paulo: Paulinas, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário original enviados aos gestores educacionais para pesquisa de campo.



FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE
DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

Estou desenvolvendo o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) do Curso de Pedagogia, para o qual tenho como tema de pesquisa: **“Gestão escolar na perspectiva holística franciscana- congregacional”**. Para o aprofundamento deste realizarei uma pesquisa de campo constituída de dez questões, as quais seguem abaixo. Solicito sua pronta colaboração neste trabalho respondendo o questionário, o mais breve possível, não excedendo a data de 03 de outubro de 2016 (via e-mail).

Desde já agradeço a colaboração e participação neste processo de pesquisa.

Questionário:

- 1 - Como você define e compreende ser uma prática holística de gestão educacional?
- 2 – Na sua visão como se dá uma prática de gestão escolar na perspectiva holística?
- 3 - Que benefícios trás para o contexto escolar a prática gestora holística?
- 4 - Que dificuldades, entraves se apresentam no desenvolvimento de um processo de gestão escolar nesta perspectiva?
- 5 - Como formar um gestor educacional que comungue e se comprometa com uma prática de gestão holística, especialmente na perspectiva do carisma franciscano-congregacional?
- 6 - Descreva a proposta educativa apresentada pelo carisma franciscano-congregacional:
- 7 - Qual a relação de uma gestão educativa holística, ou seja, de um processo de gestão que se embasa em princípios democráticos, com a proposta educativa que permeia o carisma franciscano-congregacional?
- 8 - Relate com se dá ou se deu (caso hoje você não esteja atuando especificamente em espaços de educação formal) sua prática de gestão educacional:
- 9 - Em sua prática de gestão educacional como são garantidos os princípios de uma gestão holística e franciscana-congregacional?
- 10 – Que formas, meios, ações são desenvolvidas nos espaços educativos para a efetivação de uma gestão holística e franciscana-congregacional?

Clarice Julieta Bisol

Marau/ RS, 25 de setembro de 2016.