

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA REPERCUSSÃO  
NA FORMAÇÃO DE LEITORES NOS ANOS INICIAIS  
DE ESCOLARIZAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Fabiane Kuhn**

**Tio Hugo, RS, Brasil.  
2011**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA REPERCUSSÃO  
NA FORMAÇÃO DE LEITORES NOS ANOS INICIAIS  
DE ESCOLARIZAÇÃO**

**por**

**FABIANE KUHN**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim**

**Tio Hugo, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA REPERCUSSÃO  
NA FORMAÇÃO DE LEITORES NOS ANOS INICIAIS  
DE ESCOLARIZAÇÃO**

Elaborada por  
**Fabiane kuhn**

Como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Clarice Zientarski, Ms. (UFSM)**

---

**Izabel Cristina Uaska Hepp, Ms. (UFSM)**

Tio Hugo, 16 de setembro de 2011.

*Dedico à realização deste trabalho de conclusão de curso de pós-graduação a minha orientadora, aos meus professores aos meus colegas de turma e a minha família.*

*A vocês que souberam tolerar minhas ausências.*

*Muito obrigada!*

## AGRADECIMENTOS

Existem pessoas em nossas vidas que nos deixam felizes pelo simples fato de terem cruzado o nosso caminho. Algumas percorrem ao nosso lado, vendo muitas lutas passarem, mas outras apenas vemos entre um passo e outro.

A todas elas chamamos de amigo. Há muitos tipos de amigos. Talvez cada folha de uma árvore caracterize um deles. Os primeiros que nascem do broto é o amigo pai e a amiga mãe. Mostram o que é ter vida.

Depois vem o amigo irmão, com quem dividimos o nosso espaço para que ele floresça como nós. Passamos a conhecer toda a família de folhas, a qual respeitamos e desejamos o bem. O destino ainda nos apresenta outros amigos, os quais não sabíamos que iam cruzar o nosso caminho. Muitos desse são designados amigos do peito, do coração.

Simplemente porque cada pessoa que passa em nossa vida é única. Sempre deixa um pouco de si e leva um pouco de nós. Há os que levaram muito, mas não há os que não deixaram nada. Esta é a maior responsabilidade de nossa vida e a prova evidente de que duas almas não se encontram por acaso.

Agradeço de coração a minha querida orientadora, que me auxiliou neste trabalho de conclusão de curso, que teve paciência com minhas angústias e incertezas. A você um abraço carinhoso. Muito obrigada.

Agradeço também as demais pessoas que de alguma forma me ajudaram, rezando, orando e torcendo por mim.

Obrigada a todos...

Fabiane Kuhn

*“Se queremos progredir, não  
devemos repetir a história, mas fazer uma história nova”.*

*Gandhi*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA REPERCUSSÃO NA FORMAÇÃO DE LEITORES NOS ANOS INICIAIS DE ESCOLARIZAÇÃO**

AUTORA: FABIANE KUHN

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Ms. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 16 de setembro de 2011.

Esse trabalho de conclusão de curso apresenta como tema a gestão Escolar democrática e sua repercussão na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de escolarização. O problema investigado foi: A gestão escolar influencia na formação de leitores nos anos iniciais de escolarização? Por meio do objetivo geral buscou-se conhecer se a gestão escolar democrática influencia na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de escolarização, visando à contribuição desta para o ser humano na sua vivência em sociedade. Para a realização deste trabalho, buscou-se a modalidade de pesquisa bibliográfica. Assim sendo, a escola deve ser um espaço onde os alunos e professores possam construir, produzir, dialogar e questionar, um local com práticas pedagógicas e espaços redimensionados. Para isso, é necessário planejar eventos de leitura em que todos os gestores da escola trabalhem dentro de uma linha de leitura e escrita, planejando cada um dentro da sua área, de acordo com o nível de conhecimento das crianças, as atividades que irão ser desenvolvidas.

**Palavras-Chaves:** Gestão escolar - Professor - Leitura

## **ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Program of After-Graduation in the distance in Education  
Federal University of Saint Maria

### **DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND ITS IMPACT FORMATION OF READERS IN EARLY YEARS SCHOOLING**

Author: FABIANE KUHN

Person who orientates: Prof<sup>a</sup>. Ms. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM  
Tio Hugo/RS, 16 of September of 2011.

This conclusion of course work presents the theme of the democratic school management training and its impact on readers of subjects in the early years of schooling. The problem was investigated: The school management influence on the formation of readers in the early years of schooling? Through the general objective sought to know if the democratic school management influences the formation of subjects readers in the early years of schooling, with the aim of this contribution to the human being in his life in society. For this work, we looked for the type of literature. Therefore, the school should be a place where students and teachers can build, produce, dialogue and questioning, a local educational practices and spaces resized. Therefore, it is necessary to plan events that reading all of the school managers to work within a range of reading and writing, planning each within its area, according to the level of knowledge of children, the activities that will be developed.

**Key Words:** School - Teacher - Reading.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANPAE** – Associação Nacional de Política e Administração da Educação

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**PCNS** – Parâmetros Curriculares Nacionais

**PNLL** – Plano Nacional do Livro e da Leitura

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

**ULBRA** – Universidade Luterana do Brasil

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>1 ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO RENOVADORA DAS ESCOLAS E DOS ESPAÇOS DE LEITURA</b>	<b>15</b>
1.1 As hipóteses infantis no processo de leitura	16
1.2 Elementos importantes no ensino da literatura	19
1.2.1 A motivação para a leitura	20
1.2.2 A leitura literária	21
1.3 A leitura à luz dos parâmetros curriculares nacionais	21
1.4 Reflexões sobre leitura	22
1.5 A formação do leitor	24
<b>CAPITULO II</b>	<b>27</b>
<b>2 AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO, A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA</b>	<b>27</b>
2.1 Gestão e organização do trabalho pedagógico: políticas públicas e projeto político pedagógico	29
2.1.1 O que é o Projeto Político Pedagógico?	32
2.2 Gestão da educação como realidade política: política educacional e formação para a cidadania	33
2.3 Gestão escolar democrática e as estratégias para fomentar a formação de sujeitos leitores	35
2.4 Gestão da educação: fundamento e compromisso na sociedade	36
2.5 Evidenciando o papel da gestão educacional e o perfil do gestor escolar	38
2.6 Gestão escolar: consenso e conflito	39
2.7 Por uma nova organização do trabalho pedagógico: Planejamento e avaliação educacional na Contemporaneidade	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, a administração da educação, em nível da escola, consistiu numa tarefa bastante rudimentar. O diretor era encarregado de zelar pelo bom funcionamento de sua escola, concebida para distribuir um mínimo de conhecimentos iguais. Hoje, tal perspectiva está ultrapassada.

As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção da educação, do papel da escola na sociedade e do papel dos gestores no processo de ensino e aprendizagem.

Hoje, a administração de uma escola é entendida por meio da gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela todos os princípios norteadores da ação educativa devem ser construídos e vivenciados no cotidiano.

Com esse entendimento, pensa-se no gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e da convicção de que a concepção de sociedade, de escola e de homem deveria impregnar o trabalho em todas as dimensões, ou seja, administrativa, jurídica, financeira e pedagógica, forma esta para se garantir a proposta de uma escola calcada na proposta de educação para cidadania.

Nesse sentido, a atuação da escola na formação de leitores de primeiras letras pode resultar acréscimo significativo de valores humanos, sociais, econômicos, científicos, filosóficos, sociológicos, psíquicos, artísticos e tantos outros.

Conforme Costa (2008, p.13),

A iniciação da criança nas habilidades de leitura abre-lhe portas para o conhecimento. A competência de leitura, adquirida nas trocas que, enquanto leitor, ela realiza, aperfeiçoa-se ao longo da vida e pode mantê-la conectada a toda produção do pensar, agir e criar realizada pela humanidade e registrada em formato de textos escritos. (COSTA, 2008, p. 13)

A força dessa aprendizagem constrói consciência e atitudes eficazes ao longo da vida. Por essas razões, a necessidade de realizar uma alfabetização eficaz torna-se imperativo educacional, do qual a escola não pode fugir.

São inúmeras as circunstâncias que interferem no cumprimento desse objetivo, mas alguns cuidados podem facilitar a aprendizagem e auxiliar a formação

de leitores competentes. Pois, a criança já traz para o ambiente escolar a consciência da importância do desempenho lingüístico oral, para a obtenção de uma melhor comunicação e interação com os demais membros da comunidade em que se insere (COSTA, 2008).

Portanto, a criança já conhece algumas regras básicas da linguagem, que a constituem como sujeito e como participante de relações com outros sujeitos. Já domina intuitivamente uma série de normas e procedimentos lingüísticos que a auxiliarão a penetrar no reino das palavras em sua representação escrita.

Nesse sentido, cabe aos educadores proporcionarem momentos após uma leitura onde o aluno possa expor o que leu, ou até mesmo se calar ou escrever.

Conforme Freire (1982, p. 22) “A leitura do mundo precede sempre a leitura da palavra e a leitura desta implica a continuidade da leitura daquele”. Pois, um indivíduo precisa, desde a infância, formar hábitos, desenvolver habilidades e dar-se ao prazer de ler, de se informar, de se deixar levar pela fantasia e pela imaginação. E, qualquer esforço feito nesse sentido é, sem dúvida, um dos investimentos mais eficientes para melhoria da qualidade de vida de nossos povos, famílias e crianças.

Desmistificar a leitura, a ciência, constitui um dos instrumentos mais adequados à construção de um ambiente de prazer, de satisfação das curiosidades e fantasias infanto-juvenis: um ambiente propício e adequado à leitura.

A importância de estudar o tema proposto, ou seja, “Como a gestão escolar pode influenciar na formação de sujeitos leitores” justifica-se na afirmação de Ferreira apud Bessa (2006 p. 94) “A questão da alfabetização gira em torno da representação que a criança faz do mundo, ou seja, de que maneira cada criança “lê” o mundo e o traduz em imagens e palavras”.

Somente a partir dessa representação, ou melhor, da compreensão pelos professores sobre o modo como a criança “lê” o mundo é que se pode compreender a forma como a criança evolui no sentido da construção do seu conhecimento sobre a leitura e a escrita.

Nesse sentido, o problema que perpassou a referida investigação foi como a gestão escolar democrática influencia na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de escolarização?

Por meio do objetivo geral buscou-se conhecer se a gestão escolar democrática influencia na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de

escolarização, visando à contribuição desta para o ser humano na sua vivência em sociedade.

Especificamente buscou-se (a) avaliar como a escola contribui para que os alunos adquiram o gosto pela leitura, (b) estudar sobre os métodos de incentivo à leitura utilizada na escola e (c) analisar quais os motivos que levam o aluno a adquirir o hábito da leitura.

A escola precisa avaliar-se para ver se contribuiu para que os alunos adquiram o gosto pela leitura, pois é necessário estudar métodos de incentivo que assim despertem o hábito de ler.

O domínio da leitura por parte dos alunos, em currículos escolares, tem fomentado inúmeras discussões em eventos educacionais, bem como tem sido tema alvo de muitas pesquisas, isso porque sua apropriação, para a maioria dos educadores, é entendida como um dos campos fundamentais de desenvolvimento do pensamento humano.

Vale salientar que desde a expressão corporal, a oralidade, até mesmo a autoestima que o aluno possui ou que nele é estimulada no ato da leitura, irá encorajar ou não a criança. Somando-se tudo isso ao uso de bom material didático é que se ajudará a desenvolver a criatividade, estimulando o educando a leitura.

Observa-se nos anos iniciais do ensino fundamental o processo de aquisição da leitura, muitas vezes, privilegia o conhecimento das letras e das sílabas, consistindo numa série de tarefas que reduzem o leitor à condição de um mero decodificador de palavras e frases, de alunos que não sabem ler de maneira crítica e reflexiva, que não leem os fatos e as notícias que ocorrem hoje na sua cidade, no estado ou no mundo.

A reversão deste quadro e a conseqüente formação de alunos leitores não surge de um dia para o outro. No entanto, é preciso propostas para motivar a leitura. É algo a ser construído, produzido em todas as áreas do conhecimento, na qual o aluno é sujeito da aprendizagem e não objeto da mesma.

Portanto, para que se possa pensar na leitura em sentido amplo, não se deve desconsiderar a formação do professor, um dos principais agentes de formação de leitores.

O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica. Para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso utilizou-se como principais referências Oliveira (2006), Ferreira (2009) e Araújo (2009).

Diferentemente do que pensam muitos pesquisadores iniciantes e, muitas vezes, até pesquisadores mais maduros, a pesquisa bibliográfica não esta presente em todas as modalidades de pesquisa.

É verdade que em todas as pesquisas, inclusive nas experimentais, que não são próprias das ciências humanas e sociais, o pesquisador precisa buscar na bibliografia especializada conhecimentos científicos e até informações menos sistematizadas (TOZONI-REIS, 2006).

A pesquisa bibliográfica tem com principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo onde será feita a coleta dos dados, é a bibliografia especializada.

Na pesquisa bibliográfica, embora seja uma modalidade muito particular de pesquisa, não vamos “ouvir” entrevistados nem observar situações vividas, mas “ouvir”, conversar e debater com os autores através de seus escritos.

No entanto, é importante observar que os procedimentos metodológicos, as técnicas e instrumentos de pesquisa, na bibliografia são bastante específicos. A leitura, para análise e interpretação dos dados e a atividade especifica em todo o processo, e exige do pesquisador maturidade e muita disciplina.

A monografia foi organizada em dois capítulos. No **primeiro** capítulo foi realizado um estudo sobre a leitura e a importância do incentivo do professor, da escola para formar sujeitos leitores, considerando um imprescindível papel do educador, assumindo uma postura adequada a uma nova visão de educação. No **segundo** capítulo foi realizado um estudo sobre a importância da gestão escolar para a formação de sujeitos leitores.

Logo, a relevância e justificativa desta proposta investigativa centram-se na tentativa de analisar e contribuir com o processo da Gestão escolar democrática e sua repercussão na formação de leitores nos anos iniciais de escolarização. E, finalizando o trabalho as considerações finais e as referências utilizadas.

## CAPÍTULO I

### 1 ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO RENOVADORA DAS ESCOLAS E DOS ESPAÇOS DE LEITURA

A criação de um ambiente favorável à leitura é a condição básica para melhorar a qualidade da educação por uma melhor qualidade de vida. Conforme Martínez (1998, p. 9),

A América latina em geral e o Brasil, mais especificamente, enfrentam grandes desafios e vêm demonstrando progressivo interesse e decisão de mudar para melhorar a situação do desenvolvimento, com maiores investimentos na Educação Básica: maior preocupação pelo aperfeiçoamento e a educação continuada dos diferentes agentes da educação (professores, diretores de escola, supervisores e coordenadores de ensino, bibliotecários, agentes de saúde e de bem-estar social, entre outros); melhoria da qualidade dos materiais necessários à educação fornecidos aos professores e alunos; atenção aos programas de saúde coletiva e saúde escolar. (MARTÍNEZ, 1998, p. 9)

Apesar de todas estas medidas, se requer um esforço adicional através da escola, ou seja, de toda a comunidade educativa para fazer-se possível uma sociedade leitora, pois a leitura é a porta de acesso à informação do indivíduo crítico.

Dentro desse contexto, educadores e formadores de cidadãos que procuram uma sociedade leitora, devem urgentemente substituir decisões intuitivas e emocionais por práticas adequadas a um planejamento claramente estabelecido, com altos índices de criatividade (MARTÍNEZ, 1998).

A alfabetização é a criação ou a montagem da expressão escrita da expressão oral. A leitura é um processo constante, que começa no lar e na escola e continua vida a fora. Quando a criança chega à escola já traz consigo a leitura do mundo onde está inserida.

Conforme Bamberger (2004) a leitura é um instrumento de conhecimento, da cultura e do saber. Ler e escrever são atividades de processamento de informação, que partilham com o falar e compreender a fala.

Ler é procurar buscar, criar a compreensão do lido daí entre outros pontos fundamentais a importância do ensino correto da leitura e da escrita. Ensinar a ler é enganchar-se numa experiência criativa em torno da compreensão (SILVA, 2006).

A escola deverá ser um espaço onde alunos e professores possam construir, produzir, dialogar e questionar, um local com práticas pedagógicas e espaços redimensionados.

Para isso é necessário planejar eventos de leitura em que todos os professores trabalhem dentro de uma linha de leitura, planejem cada um dentro de sua área, de acordo com o nível de conhecimento de sua turma, as atividades que irão ser desenvolvidas. Neste sentido, é de extrema importância a atuação do professor, da necessidade de fazer interagirem as diferentes áreas do conhecimento.

Esse processo, denominado interdisciplinaridade foi defendido pelos educadores do século XX, tais como: Paulo Freire, Vygotsky, Emília Ferreiro, Ivani Fazenda (COSTA, 2008).

### **1.1 As hipóteses infantis no processo de leitura**

As crianças começam suas leituras a partir das representações gráficas do mundo (desenhos), mas depois de algum tempo, com a introdução formal nas classes de alfabetização, as crianças vão sendo apresentadas a outros códigos, podendo já distinguir o desenho da grafia textual.

A criança passa então de uma leitura representacional para uma leitura de fato, com a compreensão de que, para que algo possa ser lido, precisa antes ter tido grafado.

Diferentemente do que se pensava até pouco tempo, o processo de aquisição da leitura e da escrita não se dá somente no ambiente escolar, pelo contrário, o ambiente escolar servirá como uma espécie de organizador do processo de letramento, o qual se inicia no ambiente familiar e na comunidade a qual pertence à criança. A alfabetização é um processo de construção de hipóteses sobre o funcionamento do sistema alfabético de escrita. Para aprender a ler e a escrever, o aluno precisa participar de situações que colocam a necessidade de refletir, transformando informações em conhecimento próprio e enfrentando desafios. (OLIVEIRA, 2006, p. 97)

A inserção da criança no universo da linguagem se faz por meio do diálogo, da conversa, seja na família ou em sua comunidade restrita, antes mesmo de freqüentar os bancos escolares.



Coll e Teberoski (2000, p. 73) afirmam que:

Há muito tempo as pessoas utilizavam a palavra para se comunicar. Os seres humanos começaram a falar por necessidade. Precisavam se comunicar e inventaram palavras para trocar ideias e desenvolver atitudes. As primeiras palavras deviam ser simples, por exemplo, um grunhido poderia querer dizer “fogo”! Outro “cuidado!”. A medida que o tempo foi passando, a linguagem foi se tornando mais evoluída, mais complexa. (COLL; TEBEROSKI, 2000, p. 73)

As crianças, quando pequenas aprendem a falar para conseguirem o que desejam e, ao mesmo tempo, entram em contato com os objetos e com as pessoas para se comunicarem.

A necessidade de compreender o mundo que cerca uma criança faz com que ela busque se apropriar de um vocabulário cada vez maior para dar conta das suas perguntas.

Além da aquisição de um vocabulário mais complexo, o diálogo e as conversas são atividades essenciais na vida de uma pessoa, pois permitem que esta organize seu pensamento, auxiliando-a em seu desenvolvimento cognitivo (OLIVEIRA, 2006).

Como já exposto, a linguagem formal precede da forma escrita. A partir da aquisição da linguagem oral é que a criança vai percorrer o longo caminho da linguagem escrita. Ferreiro (1992, p. 98) comenta que:

Cada fonema é representado por um grafema e que um conjunto deles poderá formar uma palavra, depois um conjunto de palavras com significado formará uma frase, um texto e assim por diante. O caminho não é necessariamente nesta ordem, mas a criança, a partir dos textos e do contexto, poderá concluir que esta é a premissa da língua escrita. Para dar conta desse processo, diferentes educadores buscaram alternativas variadas, as quais hoje são extremamente discutidas. (FERREIRO, 1992, p. 98)

Uma das grandes discussões que se instalou com grande ênfase nos meios educacionais acerca da alfabetização, girou em torno do uso ou não da cartilha como instrumento para aquisição do processo de leitura e escrita.

A cartilha rigidamente utilizada por alfabetizadores realmente restringe o universo da criança, pois nem sempre possibilita o uso de recursos criativos que mobilizam muito mais o ato de ler e escrever (OLIVEIRA, 2006).

Conforme Smolka (1996, p.72),

Para a alfabetização ter sentido e ser um processo interativo, a escola tem que trabalhar com o contexto da criança, com histórias e com intervenções das próprias crianças que podem aglutinar, contrair, “engolir” palavras desde que essas palavras ou histórias façam algum sentido para elas. (SMOLKA, 1996, p. 72)

As críticas em torno da utilização das cartilhas como metodologia para o ensino da leitura, encontra-se no pensamento de que, para que alguma coisa sirva para ler, é preciso que contenha certo número de letras, variável entre dois e quatro.

De acordo com Oliveira (2006, p. 96),

Letra sozinha não representa nada escrito. De nada servem também, conjunto com letras repetidas, pois as crianças entendem que só podem ser lidas palavras que contenham letras diferentes. Uma explicação para tal seria que, no seu dia-a-dia, observam que o comum é encontrar palavras formadas por uma variedade de letras. Deste modo, a cartilha, por trazer letras soltas, sem correlação com a palavra propriamente dita, não contribui de forma positiva para o processo de aquisição da escrita, e da leitura. (OLIVEIRA, 2006, p. 96)

Desse modo, o que muitos pesquisadores afirmam é que o uso das cartilhas desconsidera as aprendizagens anteriores das crianças sobre o objeto a ser representado ou sobre a própria escrita, pautando-se numa prática reprodutivista e não reflexiva (OLIVEIRA, 2006).

O grande desafio lançado aos professores, de estimular e desenvolver o hábito da leitura em seus alunos, sempre envolveu um conjunto de obstáculos que vai além do simples ato de apresentar aos alunos uma lista de livros a serem lidos.

Segundo dados do Plano Nacional do Livro e Leitura 2008 (apud ULBRA 2009, p. 118),

Por muitos anos, os projetos de leitura tiveram como atividade principal a elaboração de uma listagem de livros, cuja leitura era obrigatória pelos alunos durante o ano letivo. Em muitos contextos escolares, essa prática foi mantida por vários anos e envolvia as diferentes séries da educação básica<sup>1</sup>. Havia uma grande preocupação em apresentar aos alunos os clássicos da literatura – obras que com o passar dos anos se tornaram referências e que contribuíam para a formação cultural. A escola, através de suas proposições didáticas para o ensino da leitura, deixou – assim permanecendo até hoje – de acompanhar as próprias evoluções da língua motivadas pelas diferentes gerações, por esse motivo, não alcança grandes resultados no que tange ao estímulo à leitura. (PNLL, 2008 apud ULBRA, 2009, p. 118)

Dentro desse contexto, o estímulo à leitura é entendido como tarefa escolar e, conseqüentemente, é encarada pelos alunos como uma obrigação. O problema do ensino da leitura centra-se no próprio entendimento do que seja leitura, na avaliação desta pelos professores e o próprio status secundário que assume na maioria dos projetos pedagógicos (SOLÉ, 2008).

Nesse sentido, a leitura, tradicionalmente legitimada como uma tarefa escolar, precisa tornar-se uma atividade atrativa para os alunos.

Assim, entende-se que a escola como um todo, representada pelo grupo de educadores, necessita repensar suas propostas de incentivo à leitura e, mediante um planejamento coerente com as necessidades dos alunos e aportes teóricos atualizados, elevar os níveis de qualificação do ensino da leitura na escola.

## **1.2 Elementos importantes no ensino da literatura**

Independente da metodologia utilizada para o ensino da literatura existe elementos que são imprescindíveis para o êxito dos processos de ensino e de aprendizagem.

A inobservância de seus princípios traz consigo vários resultados indesejáveis, entre os quais o afastamento do aluno e sua rejeição à leitura de textos literários (SOLÉ, 2008).

---

<sup>1</sup> A nomenclatura para definir a atual educação básica sofreu varias alterações, a saber: ginásio, curso clássico e científico, 1º e 2º graus e, atualmente, educação infantil, ensino fundamental e médio.

Para que a aula de literatura seja uma experiência agradável, prenunciadora do despertar de vocações e do surgimento de novos e interessados leitores, é importante que o educador tenha sempre presente as regras básicas inerentes à motivação, à leitura, bem como aquelas relativas às atividades de trabalho e, à produção textual.

### 1.2.1 A motivação para a leitura

A motivação pressupõe que o professor deve despertar o interesse, apresentar o conteúdo da aula, e, por conseguinte, garantir o empenho da turma para a realização da tarefa em pauta e estimular sua curiosidade por aquelas que se seguirão, assegurando a sua participação. Para Solé (1998, p.139),

A motivação gera o entusiasmo do aluno, quando incentivado, garante seu envolvimento com o tema abordado e representa o diferencial que se busca na aprendizagem e no desencadeamento de um nexos afetivo com o ato de leitura. Tal estímulo é conseguido com a aplicação de atividades criativas, relacionadas com o “mundo” do estudante. (SOLE, 1998, p.139)

A motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinado modo, é tudo o que dá origem a algum comportamento específico. Weiss (1991, p. 10) define a motivação como:

Energia ou o impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta sendo proveniente do interior da pessoa. A motivação tem como sinônimo: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso ou demanda. (WEISS, 1991, p.10)

Nesse sentido, cada pessoa é responsável por sua própria motivação, por aquilo que a impulsionará. Para algumas pessoas, motivação é um traço da personalidade que uma tem e outras não, para outras falta de motivação é sinônimo de pessoas preguiçosas.

Os estudiosos mostram que essas suposições são totalmente errôneas, levando a crer que motivação do ser humano ocorre através das situações que o rodeiam (CHIAVENATO, 1994).

Portanto, nenhuma tarefa de leitura deveria ser iniciada sem que os educandos se encontrem motivados para ela, achando interessante o trabalho a ser realizado.

### 1.2.2 A leitura literária

A leitura literária consiste em uma atividade calcada na reflexão e na produção de significado a partir de um contato e de uma troca, em nível mais profundo, do indivíduo com o texto escrito.

Seus objetivos englobam os atos de conhecer, refletir, analisar, posicionar-se, discernir, imaginar, amadurecer e sentir prazer. Dessa maneira, o educando deve ser orientado a ser um leitor capaz de dar àquela um sentido próprio, através de um jogo de perguntas e respostas e do estabelecimento de hipóteses que sirvam para desvendar a história de acordo com sua experiência de vida. Rosa (2000 apud ULBRA, 2009, p. 139) comenta que,

Enquanto interlocutor ativo e crítico, preparado para revelar as potencialidades da obra ficcional, deve buscar a compreensão, o diálogo, a recriação, a inferência e a produção, estágios indispensáveis, que configuram o ato de ler como um meio, nunca como um fim em si próprio. Agindo assim, o educando se torna um receptor não só da palavra, mas também do mundo, transformando a leitura em um modo de construção da personalidade. (ROSA, 2000 apud ULBRA, 2009, p. 13)

### 1.3 A leitura à luz dos parâmetros curriculares nacionais

Uma das temáticas mais significativas na trajetória escolar de um estudante é a leitura. Por isso, a grande responsabilidade da escola é ensinar a ler e, conseqüentemente, estimular a leitura em todos os seus estudantes.

Segundo os parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) (BRASIL, 1998, apud ULBRA, 2009, p.30),

As discussões sobre o ensino da leitura na escola são potencializadas principalmente pelas agências formadoras dos futuros professores de Língua Portuguesa, pois esses naturalmente serão os principais multiplicadores de propostas didáticas que possam elevar os níveis de leitura em nosso contexto educacional. (BRASIL, apud ULBRA, 2009, p. 30)

Os PCNs atendem, então, aos dispositivos legais da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 1996 (LDB) que atribui ao poder público à

responsabilidade de garantir uma formação básica comum para todos e as diretrizes que possam nortear um currículo e conteúdos mínimos.

Para assegurar tal desafio, eles foram elaborados e organizados tendo como referência os seguintes objetivos:

O ensino proposto pela LDB está em função do objetivo maior do ensino fundamental, que é o de propiciar a todos a formação básica para a cidadania, a partir da criação na escola de condições de aprendizagem para: I – O desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo. II - A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade. III – O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores. IV – O fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social. (BRASIL, 1998 apud ULBRA, 2009, p. 33)

Portanto, os desafios que são traçados para a escola e toda a sua comunidade não são tão elementares, isto é, a escola através de seu projeto pedagógico precisa oferecer uma formação integral para todos os seus educandos.

Destaca-se conforme a LDB, o pleno domínio da leitura como meio para o aprendizado dos diferentes saberes.

A leitura é entendida como instrumento para acessar os conhecimentos de todos os componentes curriculares.

Sendo assim, os educadores precisam estar em constante atualização pedagógica, discutindo, planejando, avaliando, aplicando diferentes estratégias didáticas para qualificar o ensino da leitura, principalmente nos primeiros anos de escolarização do educando (BRASIL, 1998).

#### **1.4 Reflexões sobre leitura**

A leitura começa com os olhos e vai muito além, pois sem saber ler e escrever a criança não reconhece a importância da leitura. A escola não forma leitores ideais, mas parte de cada pessoa tomar a iniciativa de ler.

Aos educadores cabe proporcionar atividades diferentes, aconchegantes, fazendo com que desperte o hábito da leitura, como algo útil para o ser humano.

“São tantos motivos para ler e, portanto, são tantas as suas modalidades” (FOUCAMBERT, 1998).

Toda a leitura se efetua a partir de uma expectativa. Podemos perceber em nós mesmos quando, por exemplo, em um consultório médico, esperando para sermos atendidos, lemos uma revista ou a folheamos, lendo-a com os olhos, só para manter a paciência.

Toda e qualquer leitura que fazemos é orientada por objetivos e finalidades e estes é que fazem com que o processo da leitura se torne mais eficaz (FOUCAMBERT, 1998).

A leitura como qualquer comunicação, revela, também, uma infinidade de informações a mais do que aquelas que o autor já colocou. Ela também exige raciocínios para se conseguir interpretar uma mensagem escrita.

Pode-se também dizer que a leitura é um processo para ter-se uma informação da língua escrita e para praticar, numa primeira instância, a decodificação da escrita, adestrando o olho para enxergar mais do que uma letra de cada vez, mais dos que apenas uma palavra.

Ler livros ajuda a sonhar pensar, possibilitando conhecer a realidade. Existem muitos momentos para ler. A leitura é importante em todas as etapas da vida. A leitura é uma necessidade. Existem tantas possibilidades de leituras ao nosso redor; o difícil, mesmo, é encontrar tempo para lê-las.

Kleiman (1995) salienta que o conhecimento lingüístico é o básico dos conhecimentos prévios da leitura, é o falar uma língua desde pequenos, é o conhecimento do uso da língua nativa que cada indivíduo tem.

Lemos por que estamos em busca de mais conhecimento, prazer, lazer, podendo ser uma atividade artística. Muitas vezes as crianças são forçadas a ler livros que não despertam interesse, mas deveriam ser proporcionadas leituras com dinamismo, e estímulos por parte do educador.

A pessoa que faz uma boa leitura será confrontada criticamente com ela, senão levará o indivíduo a simples aceitação de argumentos e situações.

Ler é uma atividade muito importante, mas não deve ser somente aceita da maneira tal qual está escrita. É necessário que haja um confronto com as ideias, pois nem sempre aquelas informações contidas em um texto são aquelas que julga estarem corretas. Isto é a criticidade.

## 1.5 A formação do leitor

Antes mesmo de ver a luz do dia, o feto já reage aos estímulos do exterior, interpretando as reações maternas. Suas primeiras expressões de contato com o mundo indicam uma contínua aprendizagem que se concretiza em risos, choros e satisfações, modos de interpretar a realidade que o cerca (COSTA, 2008).

Essa realidade deve-se ao fato de que a natureza, os homens e a sociedade se constituem. Textos codificados e ao sujeito cumpre decifrá-los, isto é, lê-los e interpretá-los, na medida em que vive.

Desde os fenômenos naturais (a chuva, o sol, o frio, à noite, por exemplo) até as convenções sociais (como os rituais de amizade, acasalamento, poder, linguagem), tudo passa pela interpretação. São signos, isto é, representações que significam algo para alguém.

Para Yunes (2002 apud Costa, 2008, p. 31) “essa capacidade e ofício de ler sinais e linguagens do mundo, à exceção dos escritos, caracterizam o ledor”. Portanto, ler e interpretar torna-se sinônimos à luz das teorias da linguagem e da hermenêutica. Martins (1985, p. 31) sintetiza as teorias da leitura em dois grandes grupos,

Como decodificação mecânica de signos lingüísticos, por meio de aprendizado estabelecido a partir do condicionamento estímulo-resposta (perspectiva behaviorista cognitivo-sociológica); como processo de compreensão abrangente, cuja dinâmica envolve componentes sensoriais, emocionais, intelectuais, fisiológicos, neurológicos, bem como culturais, econômicos e políticos (perspectiva cognitivo-sociológica). (MARTINS, 1985, p. 31)

No percurso de significação do mundo, o sujeito vai percorrendo etapas. Há várias denominações e concepções dessas etapas. Uma delas é a que prevê ao menos duas: o ledor e o leitor, conforme se considere o mundo e os escritos.

Outra trata de três diferentes camadas, não necessariamente excludentes: a leitura sensorial (apoiada nos sentidos – o ver, o ouvir etc.), a leitura emocional (o poder dos textos para despertar emoções e sentimentos, incitando a fantasia e o inconsciente) e a leitura racional (a capacidade de produzir e apreciar a linguagem, em especial a artística) (MARTINS, 1985).

Outras tratam do analfabetismo, o analfabetismo funcional ou secundário, o leitor crítico, o leitor experto e o leitor erudito (FOUCAMBERT, 1998 apud COSTA, 2008).



Para compreender como se atinge ou não um determinado estágio de leitura cumpre pensar nas características e estratégias que definem um leitor na sociedade em que vivemos.

Para Costa (2008) na busca do texto prazeroso, fica evidenciada a oposição entre ele e a leitura obrigatória, ou aquela realizada apenas visando à avaliação. Defendida por uma pedagogia que se coloca como um novo paradigma no ensino, caracterizado pela valorização da subjetividade e da iniciativa pessoal e pela preservação da história pessoal de vida.

O trabalho com a leitura na escola tem procurado sempre que possível colocar a criança em contato direto, sem mediações, com os objetos de leitura. Salas de leitura, horários especiais, a revitalização das bibliotecas e atividades de incentivo têm proporcionado uma relação menos ansiosa e mais produtiva com os livros nos espaços privados e públicos.

Ler é questionar o mundo e ser questionado por ele. Está nessa troca entre o sujeito e tudo o que está fora dele o núcleo mais essencial da leitura enquanto ato social, não apenas enquanto aprendizagem de um código. Por isso, ler é encontrar algumas respostas para os problemas da vida, é descobrir que o mundo e o homem podem ser diferentes (FOUCAMBERT, 1998 apud COSTA, 2008).

E, por isso, estar apto a mudanças, equipado a realizar uma trajetória de desafios ao historicamente estabelecido. É ter a capacidade de propor utopias, de persegui-las. Segundo Costa (2008, p. 28),

O livro em sala de aula – e não importa o estágio de estudos em que o educando se encontra – é um ato de comunicação em que a interação entre o sujeito autor e o leitor permite descobrir e criar sentidos para os signos textuais. E não se trata apenas de signos verbais escritos, mas de uma variada gama de linguagens que atraem o leitor e solicita como sereias encantadas, uma decifração. Por isso, ao ler, exercitamos todos os sentidos. A leitura exige empenho, atuação, persistência, vitória sobre desafios. E um dos maiores é o de ultrapassar a ignorância, não apenas do alfabeto, mas de tudo o que está oculto, além de nossa compreensão. (COSTA, 2008, p. 28)

Assim, ler é conhecer. Não apenas no sentido de acumular informações, mas também no de integrar-se à realidade do mundo e da interioridade.

Pois a leitura escolar, além de ter um caráter informativo que lhe é comum, tem por objetivo transformar o aluno leitor autônomo e competente, de modo que ele

tenha condições de se apropriar da realidade e dar sentido ao que lê, reconhecendo as peculiaridades da manifestação da linguagem.

A ação de ler caracteriza toda a relação racional entre o indivíduo e o mundo que o cerca. É o professor, no trabalho escolar, é o responsável pelo desenvolvimento da reflexão e do espírito crítico entre seus alunos.

A escola é o lugar ideal para a promoção do hábito de ler. O professor encorajado em metodologias sólidas, de modo a conduzir conscientemente o processo de ensino e aprendizagem.

## CAPITULO II

### **2 AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO, A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO E A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA**

As profundas modificações que têm ocorrido no mundo do trabalho trazem novos desafios à educação e sua gestão. São mudanças que se operam no plano socioeconômico, ético-político, cultural e educacional.

Para muitos se trata de uma crise do processo civilizatório. O capitalismo vive um novo padrão de acumulação decorrente da globalização da economia e da reestruturação produtiva que, por sua vez, determina novas formas de relação entre o Estado e a sociedade.

No plano socioeconômico, o capital, centrado no monopólio crescente das tecnologias micro eletrônico associado à informática, rompe com as fronteiras nacionais e globaliza-se de forma violenta, excludente e sem precedentes.

A nova base técnico-científica, assentada, sobretudo na microeletrônica e incorporada ao processo produtivo, permite que as economias cresçam, aumentem a produtividade, diminuindo o número de postos de trabalho.

O desemprego estrutural deste início de século demarca não apenas o aumento do exército de reserva, mas especialmente o excedente de trabalhadores, ou seja, a não necessidade, para a produção, de milhões de trabalhadores.

Sob a vigência de relações de propriedade privada, isso significa aumento da miséria, da fome, da barbárie social (FRIGOTTO, 1998 apud FERREIRA, 2009).

Para Barroco (1998 apud Ferreira, 2009, p. 11),

A administração da Educação, no contexto dessas transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, no mundo globalizado e na chamada “sociedade do conhecimento”, atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos, e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existente. (BARROCO, 1998 apud FERREIRA, 2009, p.11)

Todas essas medidas apóiam-se na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e a autonomia da escola são os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania.

Para tanto, o redimensionamento do papel da escola, como instituição de formação, não pode vincular-se meramente à lógica do mercado de trabalho, mas cumprir sua função social, isto é, cumprir seu papel político-institucional.

Conforme Dourado (1998 apud Ferreira, 2009, p. 79) afirma que a gestão democrática é um,

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 1998 apud FERREIRA, 2009, p. 79)

Comenta ainda que o caráter “formador de cidadania” que o exercício da gestão democrática possui, porque, ao possibilitar a efetiva participação de todos – participação cidadã – na construção e gestão do projeto de trabalho que, na escola, vai formar seres humanos, possibilita, também, a auto formação de todos os envolvidos pela e para a “leitura”, interpretação, debate e posicionamentos.

Fornecendo subsídios para novas políticas, repensando, no exercício da prática profissional, as estruturas de poder autoritário que ainda existem na ampla sociedade e, conseqüentemente, no âmbito educacional e escolar.

Destaca Ferreira (2009, p. 18),

A gestão democrática da Educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2009, p.18)

Entretanto, muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência dessa verdadeira participação cidadã que hoje transcende a cidadania local, exige a possibilidade e a condição de cidadania mundial na construção da

democracia, do Projeto Político-Pedagógico, da autonomia da escola, e da própria vida, seja uma realidade.

## **2.1 Gestão e organização do trabalho pedagógico: políticas públicas e projeto político pedagógico**

Se for definido que gestão da educação é a tomada de decisões conscientes sobre o que fazer a partir de objetivos definidos, necessário se faz entender que toda a tomada de decisões é um pensar e um ato político, porque implica em escolhas que se faz entre opções existentes e escolhas que se faz a partir de aonde se quer chegar.

O horizonte, portanto, o norte do processo, é que vai orientar todas as ações e tomadas de decisões. Para Ferreira (2009, p. 31),

Os artigos 12, 13 e 14 da Lei 9.394/96 que “estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional” apontam, de maneira enfática, a importância da gestão democrática para a Educação, tornando parceiros, nessa empreitada, estabelecimentos de ensino (art. 12), docentes (art. 13) e sistemas de ensino. (FERREIRA, 2009, p. 31)

É, portanto, uma determinação política da Carta Magna da Educação que foi resultado de uma longa construção política dos segmentos da sociedade civil que reivindicaram e lutaram por tornar essa Lei comprometida com a democracia e com a cidadania.

Em termos operacionais, a formulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) de uma unidade escolar apresenta-se como desafio urgente e necessário, tanto em razão das necessidades sociais que as comunidades às quais as escolas servem apresentam, quanto como um espaço instituído onde o novo nexos da educação brasileira busca abrigo.

Assim, o PPP é um ensaio de leitura do contexto sócio, político, econômico e cultural da comunidade local e da “comunidade global”, e precisa estar diretamente relacionado às necessidades que essa apresenta, em especial, no que se refere às questões relativas à preparação para o trabalho e ao mundo do trabalho, de empregabilidade e de vinculação entre teoria e prática (FERREIRA, 2009).

Ainda para o mesmo autor, em termos operacionais, o PPP, enquanto expressão política das necessidades sociais e expressão política da Lei maior, e

considerando a estrutura e funcionamento da unidade escolar, tem como ponto de referência, documento-base, a maneira como se dispõe a organização interna e a fisionomia da instituição.

Ele delinea a identidade da escola e é o documento-fonte/instrumento das políticas educacionais em ação na escola. Por isso é necessária a organização do trabalho pedagógico a partir de objetivos precisamente expressos e conteúdos sistematizados. Essas decisões, que são tomadas pelo conjunto da comunidade escolar, isto é, coletivamente, vão garantir a política educacional e a qualidade do ensino (FERREIRA, 2009).

Nesse sentido, a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Voltada para um processo de decisão baseada na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática.

Por isso, a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Dessa forma, a escola como espaço de construção e organização democrática do trabalho pedagógico, gestão educacional e organização do trabalho pedagógico respeitando o caráter específico da instituição escolar torna-se “o lugar por excelência” de ensino e aprendizagem.

A partir do exposto acima é possível elencar alguns aspectos norteadores, conforme destaca Ferreira (2009) para a organização do PPP de uma instituição e, a partir daí, organizar o trabalho pedagógico:

- Todo projeto pedagógico é Projeto Político-Pedagógico, na medida em que não se faz senão contextualizado a partir do diagnóstico da realidade em que se insere a unidade escolar (FERREIRA, 2009).
- O PPP nasce de uma intencionalidade declarada, isto é, nasce com um propósito que é assumir uma ou mais categorias de análise, capazes de favorecer a compreensão sobre a realidade; não é espontânea no sentido ingênuo do termo, embora possa (e até deva) acontecer respeitando o ritmo mais ou menos certo de seu lugar de origem, a instituição (FERREIRA, 2009).

- Ao se organizar, o PPP configura a identidade da unidade escolar, valendo-se para isso de instrumentos para diagnósticos interno e externo da comunidade (FERREIRA, 2009).
- Ao se desencadear, não apenas ao final, mas durante o processo de sua leitura, o PPP vai se apresentando não só como documento-referência, mas também como experiência concreta para a ação da escola (FERREIRA, 2009).
- A elaboração do PPP da instituição questiona as bases da ação administrativa, docente e discente e culmina por exigir uma nova atitude escolar em todos os níveis da instituição, desde as estruturas relativas ao gerenciamento maior até, e principalmente, a organização do trabalho de sala de aula (FERREIRA, 2009).
- Esse processo gradativo e natural que se organiza vai, também, pouco a pouco descortinando a necessidade da indissociabilidade teoria/prática, num exercício propiciatório à reflexão crítica e que visa comprometer todos os sujeitos sociais com os problemas da Educação e, por extensão, da comunidade (FERREIRA, 2009).
- Ao mesmo tempo, o clima democrático que se faz necessário instalar, acelera o processo participativo que, dialeticamente, alimenta a experiência de cidadania fundamental para superar o espírito individualista e autoritário presente na sociedade e em muitas instituições escolares (FERREIRA, 2009).

Vale lembrar que o PPP não pode restringir-se às discussões e reflexões. Esses procedimentos deverão anteceder e oferecer elementos para a tomada de decisão, pois tratam do plano de ação do coletivo.

A coordenação exerce uma função imprescindível nesse âmbito, pois tem a tarefa de coordenar as ações do coletivo com o objetivo de registrar os resultados do processo reflexivo e as decisões tomadas, garantir que os encontros para as discussões, análises, reflexões e estudos não se percam no esquecimento, caso não sejam sistematizadas e formalizadas com base no coletivo.

### 2.1.1 O que é o Projeto Político Pedagógico?

O PPP constitui-se no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, e que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (ARAÚJO, 2009).

É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática neste processo de transformação. Tem, portanto, este valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada. O Projeto Político-Pedagógico é também a construção coletiva de um conhecimento.

O PPP, quando elaborado de forma ética, é um instrumento de transformação, na medida em que expressa o compromisso do grupo com uma caminhada.

Dessa forma, tanto o dirigente pode cobrar coerência do dirigente, bem como dos companheiros entre si. Havendo um projeto, há uma maior facilidade em não se tomar as críticas como pessoais; as críticas devem fazer parte do cotidiano, se queremos superar as contradições.

Conforme Araújo (2009, p. 201) as finalidades do PPP são:

- Aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Dar um referencial para a caminhada;
- Ser um instrumento de transformação da realidade;
- Colaborar na formação dos participantes.

Ainda para o mesmo autor, o projeto necessita ser político pelo compromisso deste com a formação do cidadão, e pedagógico pela efetivação da função da escola no mesmo.



O Projeto Político-Pedagógico é a forma de organização do trabalho pedagógico que supere conflitos, elimine relações competitivas, corporativas e autoritárias, para que o mesmo rompa com o tradicional, diminuindo a fragmentação na escola.

Organizando a escola como um todo, não como um simples rearranjo formal, mas tendo uma nova qualidade de trabalho. Araújo (2009, p. 202) destaca os seguintes princípios norteadores:

- Igualdade (igualdade não quer dizer uniformidade, ao contrário, é a única autêntica diversidade);
- Qualidade para todos;
- Gestão democrática;
- Liberdade X autonomia;
- Valorização do magistério, formação continuada, no que se refere ao levantamento de necessidades de formação, e com a elaboração de programas.

No entanto, o projeto não pode ser idealizado, como solução para todos os problemas. Antes de tudo, precisamos de uma “matéria-prima” fundamental: as pessoas, que buscam, sonham, pensam, interrogam, desejam.

Sujeitos, projeto e organização devem se articular a partir do fundamental, que são as pessoas, construtoras e destinatárias da transformação social.

## **2.2 Gestão da educação como realidade política: política educacional e formação para a cidadania**

A escola, enquanto organização tem sido considerada, nos últimos anos, objeto especial de atenção em todo mundo não apenas pelos estudiosos da área de organização e administração escolar, mas principalmente pelos “formuladores” das políticas educacionais. Conforme Ferreira (2009, p. 23),

Considerada, no passado, local de execução das decisões tomadas fora dela, e, portanto, percebida como cumpridora das normas uniformizantes do sistema de ensino, a escola passou a ser considerada entidade mais preparada para tornar realidade às pretendidas mudanças na Educação. Medidas de descentralização do ensino e de democratização da Educação, em implantação em diferentes países do mundo nas últimas duas décadas, trazem no seu bojo propostas de melhoria do ensino oferecido via

autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, e fortalecimento das normas coletivas de definição de um projeto pedagógico capaz de conferir identidade própria ao estabelecimento de ensino. (FERREIRA, 2009, p.13)

Sabe-se que a escola constitui-se no *lócus* para o qual aluem todas as crianças, jovens e adultos que aspiram à formação e à instrumentalização para a vida em sociedade, como o único canal responsável em fornecer o “passaporte” que os capacite à cidadania e ao mundo do trabalho.

Essa assertiva já é considerada uma certeza incontestável para todos. Ainda que muitas sejam as concepções sobre a relação entre Educação e sociedade, Educação e produção da existência ou Educação e atividade econômica, todas partilham de algumas questões indubitáveis a essa condição humana que constitui a razão de ser de toda instituição escolar: a formação humana do homem e da mulher em sua ampla dimensão, pessoal e profissional.

A escola oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outro lugar. É uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado, existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso a esse saber (SAVIANI, 1991).

Essa formação abarca as dimensões científicas, técnica, ética e humana que se constituem de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições).

A passagem pela escola, assim como o desempenho desta com os alunos e alunas, isto é, o êxito ou o fracasso acadêmico, tem influência relevante sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade.

Vale dizer que, da formação que a escola propiciar e administrar dependerá a vida futura de todos que por ela passarem. A escola é “lócus de reprodução, e lócus de produção de políticas, orientações e regras” (LIMA, 2002).

A escola está inserida na chamada “sociedade global” aonde violenta e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à humanidade e, conseqüentemente, exigindo novos conteúdos de formação, nova formas de organização e gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da Educação (FERREIRA, 2002).

Uma boa ou má administração da educação dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade.

Daí decorre a imensa responsabilidade da escola quanto à formação que propicia e da gestão em assegurar a exequibilidade dessa formação. Sabe-se que a escola não se encontra arbitrariamente desvinculada, e sim integrada, a uma política educacional que lhe fornece direções.

Por meio da gestão da educação coloca-se em prática, concretizam-se, diretrizes emanadas pelas políticas que, ao fornecerem o norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem que devem ser formados.

### **2.3 Gestão escolar democrática e as estratégias para fomentar a formação de sujeitos leitores**

A escola mostra-se como um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento de competências de leitura, que vão desde o texto mais simples até o mais complexo, ou seja, o literário e o científico.

A presença da literatura entre as tarefas da escola produz um contínuo questionamento a respeito de estratégias para levar os alunos aos textos, sobre técnicas de leitura, diversidade dos textos escritos e desenvolvimento de estreitas relações de curiosidade, desempenho e satisfação no que se refere à leitura.

Atualmente, os professores se preocupam em descobrir modos de incentivar a leitura, muito além das técnicas de alfabetização, uma vez que buscam criar uma nova visão do trabalho com os textos.

Para compreender como se atinge ou não um determinado estágio de leitura cumpre pensar nas características e estratégias que definem um leitor na sociedade em que vivemos. Na busca do texto prazeroso, fica evidenciada a oposição entre ele e a leitura obrigatória, ou aquela realizada apenas visando à avaliação. (COSTA, 2008, p. 28)

Defendida por uma pedagogia que se coloca como um novo paradigma no ensino, caracterizado pela valorização da subjetividade e da iniciativa pessoal e pela preservação da história pessoal de vida, o trabalho com a leitura na escola tem

procurado sempre que possível colocar a criança em contato direto, sem mediações, com os objetos de leitura (COSTA, 2008).

Ainda para o mesmo autor, salas de leitura, horários especiais, a revitalização das bibliotecas e atividades de incentivo têm proporcionado uma relação menos ansiosa e mais produtiva com os livros nos espaços privados e públicos.

Todas essas iniciativas visando à educação, ou seja, voltadas para o incentivo a leitura, têm conseguido melhorar o desempenho e a competência em leitura, principalmente literária. Para Foucambert (1998, apud COSTA, 2008, p. 29),

Ler é reconhecer-se. Toda vez que percebemos a identificação do leitor com situações, sentimentos e personagens, vivenciamos o poder de expressar o ser humano que o texto literário, por natureza, contém. É por isso que o leitor alimenta seu imaginário ao interagir com as construções literárias, inventadas a partir do real. O livro em sala de aula – e não importa o estágio de estudos em que o educando se encontra – é um ato de comunicação em que a interação entre o sujeito autor e o leitor permite descobrir e criar sentidos para os signos textuais. E não se trata apenas de signos verbais escritos, mas de uma variada gama de linguagens que atraem o leitor e solicita como sereias encantadas, uma decifração. (FOUCAMBERT, 1998 apud COSTA, 2008, p. 29).

Por isso, ao ler, exercita-se todos os sentidos. A leitura exige empenho, atuação, persistência, vitória sobre desafios. E um dos maiores desafios é o de ultrapassar a ignorância, não apenas do alfabeto, mas de tudo o que está oculto, além de nossa compreensão.

Assim, ler é conhecer, não apenas no sentido de acumular informações, mas de integrar-se à realidade do mundo e da interioridade.

## **2.4 Gestão da educação: fundamento e compromisso na sociedade**

A gestão da educação e a função social da escola são os temas mais freqüentes no debate contemporâneo sobre educação. Mas, por que se tornou cada vez maior a importância da gestão da educação e da escola na atualidade?

A educação é um processo tipicamente humano, que possui a especificidades de formar cidadãos por meio de conteúdos “não materiais” que são as idéias, teorias e valores, conteúdos estes que vão incluir decisivamente na vida de cada um.

É um processo que se realiza de forma intencional e integradora à organização do comportamento mais conveniente para cada sujeito em seu entorno, e determinado pela aquisição de conhecimentos, pela automatização de formas de atuação e pela interiorização de atitudes que lhe atribuem valor em seu conjunto e em suas peculiaridades (GENTO, 1996 apud FERREIRA, 2009).

Sabe-se que, da formação que a escola propicia e administra, dependerá a vida futura de todos os que a ela tiverem acesso. É sabido, também, que a escola está inserida na “sociedade global” refletindo os impactos e exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação, ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação (FERREIRA, 2002).

A gestão da educação, diante dessas questões, defronta-se com a responsabilidade de avançar na construção de seu estatuto teórico/prático, a fim de garantir que a Educação se faça com melhor qualidade para todos, possibilitando, dessa forma, que a escola cumpra sua função social e seu papel político institucional. A gestão da Educação é responsável por garantir a qualidade educacional, entendida como processo de mediação no seio da prática social global (SAVIANI, 1991). Conforme Ferreira (2009, p. 11),

Por se constituir no único mecanismo de humanização e de formação de cidadãos. Seus princípios são os princípios da Educação, que a gestão assegura serem cumpridos: uma educação, comprometida com o domínio dos conteúdos que habilitem ao mundo do trabalho, comprometida com a “sabedoria” de viver em sociedade respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais justo e humano para todos, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida. (FERREIRA, 2009, p.11)

A gestão da Educação na atualidade necessita, pois, ser compreendida a partir dos impactos e demandas econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas.

E, um dos elementos para compreender o processo das profundas transformações que vivemos é o aumento progressivo da dependência dos países, dos governos, das empresas e dos indivíduos em relação ao conhecimento.

Países e pessoas percebem melhor sua condição de dependência uns dos outros e o papel central que o conhecimento possui nessa relação ou em uma visão mais positiva, nessa partilha.

Conforme Ferreira (2009 p. 13) “a maneira como os seres humanos partilham o conhecimento, criando outros conhecimentos, é facilitada por sua rápida divulgação pelos meios de comunicação e pela tecnologia da informática”.

Assim sendo, entendendo o conhecimento como um valor de ordem maior, a maioria dos pais procura propiciá-lo a seus filhos, até mais que os bens materiais, a fim de garantir meios para que eles possam continuar adquirindo mais conhecimentos, num processo de Educação permanente para enfrentar o presente e o futuro.

Essa nova relação das pessoas com o conhecimento traz duas consequências para a escola e para a Educação Brasileira. A primeira delas é o reforço de sua importância social, já que é por meio da Educação e da escola que a maior parte da população brasileira tem acesso ao conhecimento. Na verdade, vivemos um tempo no qual a informação está, a um só tempo, disponível como nunca, e contraditoriamente inacessível a grandes parcelas da população brasileira e mundial (FERREIRA, 2009).

## **2.5 Evidenciando o papel da gestão educacional e o perfil do gestor escolar**

O que é relevante extrairmos para o entendimento da gestão educacional e do papel do gestor? Conforme Araújo (2009, p.25),

De princípio, a clareza de que a administração educacional está fundamentada na Teoria Geral da Administração e que esta está respaldada inteiramente nos interesses capitalistas e, ainda, que a administração está atrelada aos interesses políticos, econômicos e sociais. (ARAÚJO, 2009, p. 25)

Assim, na organização capitalista, o atingimento dos objetivos é função dos recursos, meios de produção e força de trabalho, considerados mercadorias. A administração da organização capitalista controla esses recursos, desconsiderando o elemento humano.

A administração, sob essa ótica, é entendida como o “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos” (MARTINS, 1999).

E o administrador, um gerente, um controlador de trabalho, responsável pelo planejamento e controle das atividades. O administrador, cuja ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores (HORA, 2000).

Conforme Paro (2000, apud Araújo, 2009, p. 26) explica,

Embora com matizes variadas, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender às necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração e nossa sociedade, perpassando as diferentes “escolas” e “correntes” da administração neste século. (PARO, 2000, apud ARAÚJO, 2009, p. 26)

Ainda para o mesmo autor, é visto o administrador, na organização capitalista, como agente integrador, decisor, voltado à consecução dos objetivos organizacionais.

O desafio é imenso aos educadores, mas o sonho, o querer e o acreditar em uma educação diferenciada da que aí está posta, leva-os à busca de uma administração escolar. Segundo Araújo (2009, p. 26),

Hoje, a administração de uma escola só pode por nós ser entendida numa gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela todos os princípios norteadores da ação educativa seriam construídos e vivenciados no cotidiano. Com esse entendimento, pensa-se no gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e da convicção de que a concepção de sociedade, de escola e de homem deveria impregnar o trabalho em todas as dimensões administrativa, jurídica, financeira e pedagógica, forma esta para se garantir a proposta de uma escola calcada na proposta de “Educação para cidadania”. (ARAÚJO, 2009, p. 26)

## **2.6 Gestão escolar: consenso e conflito**

Uma das grandes preocupações do gestor escolar é a complexidade dos processos grupais, ou seja, os consensos e conflitos na escola.

Muitos dos conflitos que acontecem na escola originam-se da imposição de novas identidades para os protagonistas da cena educativa, sejam eles professores, alunos, supervisores etc.

Não importa a função ou o papel que cada um exerce dentro da escola, o que precisamos atentar é para a questão do reconhecimento e respeito às diferenças entre as pessoas.

Parece necessário superar a tendência empresarial que reduz os fatores organizativos da instituição a mecanismos mágicos de eficiência dos resultados, porque, em primeiro lugar, como nos aponta Gomes (2001 apud ARAÚJO, 2009, p. 155),

Quanto mais interessantes e ricos do ponto de vista educativo mais imprevisível são, e, em segundo lugar, porque sua influência real está condicionada pela peculiar cultura institucional que se forma num espaço e tempo concretos de interação, que, em certa medida, é sempre específica de cada contexto escolar e, portanto, não transferível automaticamente para outros cenários. (GOMES, 2001 apud ARAÚJO, 2009, p.155)

Portanto, quando nos propomos a favorecer o enriquecimento da instituição escolar, a ênfase não pode se situar exclusivamente na presença desses fatores, mas na facilitação do processo aberto de deliberação reflexiva entre docentes e no acesso que consideraremos necessário em cada caso.

Os fenômenos educativos pautam-se na qualidade dos processos de interação entre indivíduos, ideias, experiências e artefatos num contexto social e culturalmente facilitador e estimulante.

Por isso, sua natureza comporta, entre outras características, uma dimensão aberta e criadora, significativa e relevante.

Resultados pontuais, como é o caso do denominado rendimento acadêmico, precisam ser considerados como elementos parciais e provisórios desse mesmo complexo e longo processo, e é por meio da interpretação desse processo que podemos dimensionar o seu valor e a sua significação (OLIVEIRA et al, 2009).

Assim, sem identificar e compreender as características, a natureza e a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem, não poderá, de forma alguma, interpretar adequadamente o valor do produto pontual.

## **2.7 Por uma nova organização do trabalho pedagógico: Planejamento e avaliação educacional na Contemporaneidade**



A conjuntura pela qual atravessa a instituição escolar no atual estágio da globalização, quando a “sociedade mundializada” sofre transformações profundas em todos os âmbitos e dimensões, com todas as “deficiências” docentes e discentes.

Para Ferreira (2009, p. 69),

Exige repensar sobre o que se pode e deve fazer na escola, a fim de construir um mundo mais justo e humano. Essa exigência conduz a repensar uma nova organização do trabalho pedagógico, na realidade hodierna, partir de outras finalidades e propostas que necessitam ser feitas com outra compreensão de planejamento escolar. Binômio indissolúvel que se alicerce no compromisso de formar “seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter”. (FERREIRA, 2009, p. 69)

O planejamento, assim concebido, é um instrumento de participação. Diferentemente do modelo clássico de planejamento que se impõe com determinada concepção tecnocrática, sistêmica e impositiva, o planejamento participativo.

A concepção tecnocrática se assenta na divisão técnica do trabalho que separa o trabalho intelectual do manual. Assenta-se uma compreensão de que o trabalho manual é marcado pela execução braçal, de gosto servil e o trabalho intelectual, considerado nobre, destina-se a supervisionar, avaliar, coordenar, programar (FERREIRA, 2009).

Com esta visão, o planejamento estereotipa o modo próprio de conceber e realizar políticas sociais, tendo prevalecido de longe, configurações ligadas, assistencialismo, ao residualismo, ao controle social.

Ainda para a mesma autora, a organização do trabalho pedagógico na escola, no âmbito da administração da Educação, é necessária definir os conceitos de políticas, planejamento, gestão e avaliação, tomando como referencia os conceitos que histórica e coletivamente foram construídos no âmbito do Programa Nacional de Pesquisas da Associação Nacional de Política e Administração da Educação, quando do desenvolvimento de suas investigações, a partir do pólo teórico exhaustivamente estudado e do pólo empírico em exame:

*Políticas* são as orientações mais gerais do processo, a direção de mudanças a serem efetuadas. Elas norteiam e lhes dão sentido. São as diretrizes ou

linhas de ação que definem ou norteiam práticas como normas, leis e orientações (FERREIRA, 2009).

*Planejamento* é o processo de elaboração de planos de ação que obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização (FERREIRA, 2009).

*Gestão* é o processo de coordenação da execução de uma linha de ação, executar um plano. Embora haja uma visão de gestão com significado mais amplo, tomando-se como sinônimo de administração (FERREIRA, 2009).

*Avaliação* é um processo de análise ou julgamento da prática. Constitui a instância crítica da operacionalização ou melhoria de uma linha de ação ou execução de um plano. A avaliação como parte ou função da administração, não se confunde com a avaliação da aprendizagem do aluno, embora o englobe (FERREIRA, 2009).

Conforme Ferreira (2009, p. 71) a gestão é considerada uma função ou parte da administração. A administração inclui, além da gestão, as políticas, o planejamento e a avaliação.

Portanto gestão tem um significado mais restrito do que administração. DE outro lado, tem um significado mais amplo que gerencia, sendo que: “gerencia e uma forma de gestão, ou seja, gestão gerencial” (FERREIRA, 2009).

Definidos os conceitos de política, planejamento, gestão e avaliação, percebe-se a prática profissional da supervisão ou coordenação do trabalho pedagógico, entendida como trabalho de coordenação e “controle” da prática educativa, visando assegurar os princípios e as finalidades da educação na prática pedagógica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar este trabalho de conclusão de curso, parte-se do processo da aquisição da leitura por meio da gestão escolar democrática, visando à participação de todos os envolvidos neste processo: a leitura.

O domínio da língua tem estreita relação com a possibilidade de plena participação social, pois é por meio dela que o indivíduo se comunica, tem acesso a informações expressa e defende o ponto de vista, partilha ou constrói visão de mundo, produzindo conhecimento.

Assim, um projeto educativo comprometido com a democratização social e cultural atribui à escola a função e a responsabilidade de garantir a todos os seus alunos o acesso aos saberes lingüísticos necessário para o exercício da cidadania, direito alienável de todos.

A questão de pesquisa que perpassou a referida investigação foi como a gestão escolar democrática influencia na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de escolarização?

Por meio do objetivo geral buscou-se conhecer se a gestão escolar democrática influencia na formação de sujeitos leitores nos anos iniciais de escolarização, visando à contribuição desta para o ser humano na sua vivência em sociedade.

O professor vai desenvolver o gosto pela leitura e escrita dos seus alunos se demonstrar para eles que gosta de ler e escrever. A leitura só terá valor para os educandos, se abrir ao letrado o argumento, onde ele possa defender suas próprias ideias e produzir seus pensamentos.

Não adianta só ensinar ler os códigos, o aluno tem que interpretar e entender os significados das entrelinhas, destacar principalmente a essência do texto que leu.

Saber fazer leitura de mundo é mais importante de que a leitura de código. Às vezes o aluno não aprende ler ou falta motivo para a leitura, porque falta aquela observação que vai facilitar a sua aprendizagem.

A leitura proporciona conhecimento, para que os alunos possam ser sujeitos críticos através do texto lido. A escola tem que se tornar ambiente de leitura

começando principalmente pelos seus gestores. Isso construirá na criança o significado de que ler é bom.

A escola deve ser um espaço onde todos os integrantes do processo ensino e aprendizagem esteja inserida. A leitura não deve ser imposta, não deve ser um dever, uma tarefa a ser cumprida e sim uma forma de prazer, de descoberta e encantamento.

A responsabilidade da gestão escolar é de formar leitores que tenham espaços para novas ideias, inquietos, críticos e perspicazes. Leitores que aprendam para serem cidadãos que saibam analisar, decidir, planejar, expor suas ideias e ouvir as dos outros. Enfim, cidadãos que sejam sujeitos e transformadores da sociedade.

Nesse sentido, como elo entre a criança e o mundo, fica a encargo da escola apresentar o mundo de forma filtrada, selecionando os aspectos considerados adequados a um sujeito em formação. Além disso, cabe a escola dizer a criança como ela deve se portar neste mundo e o que a sociedade adulta espera que ela se torne.

O ideal da literatura infantil é fazer com que as crianças unam o entretenimento e a instrução ao prazer da leitura. Portanto, a literatura vem educar a sensibilidade, reunindo a beleza das palavras e das imagens.

A criança pode desenvolver as suas capacidades de emoção, admiração, compreensão do ser humano e do mundo, entendimento dos problemas alheios e dos seus próprios; enriquecendo, principalmente, as suas experiências escolares, cidadãs e pessoais.

Finalmente, a escola tem que ter presente que o processo de ensinar e de aprender não acontece isoladamente, uma vez que visualiza o ser humano em sua plenitude.

Assim, como cada um de nós, temos marcas deixadas pela escola, a escola de hoje também poderá ser produtora de outras marcas, estas podem ser boas ou ruins, influenciando significativamente na vida dos educandos.

Assim sendo, a gestão escolar por meio de seus ativos, pais, professores, alunos, funcionários, colaboradores, devem contribuir para a construção de universos simbólicos de possibilidades, de aprendizagens, de sucessos, de aprendizagens significativas, formando cidadãos, que pensam que agem que saibam decidir e tenham voz ativa, numa visão democrática, diante da sociedade.

Nesse contexto, a questão da escola ganha importância. Sendo verdade que vivemos em “sociedades inteligentes” nas quais é indispensável saber investir sempre mais em conhecimento, não a como deixar sem solução os problemas existentes muitas vezes nas formas de gestão.

Pois temos que nos preparar para gostar de um sistema educacional para todo nosso tempo de vida, aquilo que costuma ser chamado de educação permanente: Um sistema que nos coloque em contato com o contínuo aumento dos conhecimentos e das fontes de informação, satisfazendo a necessidade que todos têm de “compreender e controlar os resultados das pesquisas e das inovações que cada vez mais se articulam com a vida, com os valores, com os direitos individuais”.

Precisamos de um sistema que assimile as transformações do trabalho e se interroguem a respeito de quais devem ser os conhecimentos fundamentais para que possamos viver como cidadãos conscientes em uma sociedade complexa e fragmentada, governando conscientemente a própria existência.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Modelos de gestão: qualidade e produtividade**. 2. ed. Curitiba, PR: IESDE, 2009. 268 p.
- BAMBERGER, Richard. **Como incentivar o hábito de leitura**. São Paulo: Ática/UNESCO: 2004.
- BESSA, Valéria da Hora. **Teorias da aprendizagem**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiros e quarto ciclos do ensino fundamental**. Brasília/DF: MEC/SEF, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a Administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COLL, C.; TEBEROSKI, A. **Aprendendo português**. São Paulo: Ática, 2000.
- COSTA, Marta Moraes da. **Literatura Infantil**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- FERREIRO, E; **Reflexões sobre Alfabetização**. 20. Ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- FOUCAMBERT, Jean. **A criança, o professor e a leitura**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1998.
- FREIRE, Paulo. A importância do Ato de ler: em três artigos que se completam. 14 ed. São Paulo: Cortez, 1982.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na Escola**. 7. ed. São Paulo: Papyrus, 2000.
- KLEIMAN, Ângela. **Texto e leitor, aspectos cognitivos da Leitura**. Campinas/SP: Editora, 1995.
- LIMA, Lecínio. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. **Política e Gestão da Educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

- MARTINS, Maria Helena. **O que é Leitura**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- MARTINS, J do P. **Administração Escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTÍNEZ, Lucila. **Escola, Sala de Leitura e Biblioteca Criativas**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Autores & Associados & Agentes, 1998.
- OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes de; LIMA, Elma Correa de; SÁ, Márcia Souto Maior Mourão. **Princípios e métodos de gestão escolar integrada**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009. 372 p.
- OLIVEIRA, Mari Ângela Calderari. **Intervenção psicopedagógica na escola**. Curitiba: IESDE, 2006
- SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- SMOLKA, A.L.B. **A criança na fase inicial da escrita: a alfabetização como processo discursivo**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- SOLÉ, Isabel. **Estratégias de leitura**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SILVA, Daniel Vieira da. **Educação Psicomotora**. Curitiba: IESDE, 2006.
- TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de pesquisa** Curitiba: IESDE, 2006. 132 p.
- UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA). **Estratégias de Leitura em Língua Portuguesa**. Curitiba: Ibpex, 2009.
- WEISS, Donald H. **Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.