



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

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO
ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO NAS
INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE TIO HUGO, RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Carini Fabiele Lang

**Tio Hugo, RS, Brasil.
2009**

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO NAS INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE TIO HUGO, RS

por

Carini Fabiele Lang

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

Orientador: Prof. Cláudio Emelson Guimarães Dutra

Tio Hugo, RS, Brasil.

2009

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 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO
ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO NAS
INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE TIO HUGO, RS**

por
Carini Fabiele Lang

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cláudio Emelson Guimarães Dutra - Mestre em Educação - UFSM
(Presidente/Orientador)

Mariglei Severo Maraschin - Mestre em Educação - UFSM

Vantoir Roberto Brancher - Mestre em Educação - UFSM

Santa Maria, 07 de agosto de 2009.

RESUMO

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

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: UM OLHAR REFLEXIVO NAS INSTITUIÇÕES MUNICIPAIS DE TIO HUGO, RS

Autora: CARINI FABIELE LANG

Orientador: CLÁUDIO E. G. DUTRA

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 07 de agosto de 2009.

Este estudo consiste numa reflexão sobre a importância da Gestão da Organização Escolar nas instituições de ensino, um olhar especial sobre as escolas do município de Tio Hugo. Buscando uma gestão que promova a organização, a mobilização, a articulação de todas as partes envolvidas, para assim, garantir o avanço do processo educacional, enfrentando os desafios da sociedade globalizada. Considerando que o conceito de gestão é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda as atuais exigências da vida social. A consolidação de uma gestão de cunho democrático, para que a equipe possa exercer autonomia. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo, e também aplicado um questionário, refletindo o processo de gestão das escolas municipais do município de Tio Hugo, realizado com a equipe gestora da educação e demais diretores das escolas municipais. A parte investigada, demonstrou-se estar convicta da importância de seus papéis na área educacional do município, levando em consideração o olhar dialético sobre suas ações, dando ênfase à importância da organização para a construção de uma gestão educacional de boa qualidade.

Palavras-chave: Equipe gestora. Gestão educacional. Gestão democrática. Organização.

ABSTRACT

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

THE IMPORTANCE OF SCHOOL ORGANIZATION MANAGEMENT: A LOOK REFLEX IN INSTITUTIONS MUNICIPAL DE TIO HUGO, RS

AUTHOR: CARINI FABIELE LANG

ADVISER: CLÁUDIO E. G. DUTRA

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 07 de agosto de 2009.

This study is a reflection on the importance of the School Management Organization in educational institutions, a special look on the schools in the municipality of Uncle Hugo. Seeking a management that promotes the organization, mobilization, the articulation of all parties involved and thus, ensure the advancement of the educational process, addressing the challenges of global society. Whereas the concept of management is extremely important with respect to the extent that we want a school that meets the current requirements of social life. The consolidation of a democratic management of nature, so the team can exercise autonomy. There has been literature on the subject under study, and also used a questionnaire, reflecting the process of management of municipal schools in the municipality of Uncle Hugo, conducted with the management team of education and other directors of municipal schools. Apart from research, showed themselves to be convinced of the importance of their roles in the educational area of the municipality, taking into account the dialectical look on their actions, emphasizing the importance of the organization to build a good quality of educational management.

Keywords: team manager. Educational management. Democratic management. Organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 A Gestão da Organização Escolar	8
2.2 Contextualizando as Organizações Escolares	10
2.3 Alternativas Organizacionais Participativas nos Diferentes Contextos	14
2.4 Formação de Gestores: expectativas de uma nova organização escolar	15
2.5 Desafios e Compromissos com a Educação	17
2.6 A construção de um Projeto Político Pedagógico	19
3 METODOLOGIA	21
3.1 Caracterização da Pesquisa	21
3.2 População e Amostra	22
3.3 Coleta de Dados	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
4.1 Descrição das perguntas e respostas	34
4.2 Análise dos Dados coletados	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda reflexões sobre o importante papel da gestão da organização escolar nas instituições de ensino e como ocorre o desenvolvimento desta fundamental tarefa. Tem como objetivo investigar a importância da gestão da Organização Escolar, desenvolvendo capacidades de reflexão crítica, em particular em face de modelos de observação e análise do real.

A gestão escolar é de extrema importância, tendo em vista que se deseja uma escola que atenda as atuais exigências da sociedade. Identificar situações de utilização eficaz dos recursos da escola e da comunidade envolvida, designadamente no âmbito de relações de cooperação e de parceria educativo. Um dos grandes desafios para o gestor é envolver toda a comunidade na busca das metas para uma educação de qualidade, de incentivar a participação respeitando as pessoas e suas opiniões, sensibilizar os Gestores para a importância das organizações da educação nos processos de ensino-aprendizagem.

Cabe ressaltar, o importante papel dos autores deste processo na educação, pois é através deste que será dado um olhar mais instigante, observando a escola e os problemas que a englobam. Compreender a importância dos processos de inovação pedagógica e organizacional para o desenvolvimento da organização da escola e para a construção da profissionalidade docente. Espera-se que os indivíduos diretamente ou indiretamente ligados à educação, percebam que as funções de um gestor são essenciais, caso a escola queira democratizar a gestão da escola pública e avançar na melhoria da qualidade do ensino, como também, na qualidade de vida dos educandos, assim tornando a sociedade mais justa e mais humana.

Uma formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino, pois pouco adianta a melhoria do currículo, a introdução de métodos e técnicas inovadoras, caso não haja uma capacitação dos dirigentes nesse processo, de formação continuada e permanente e num trabalho em conjunto com a comunidade escolar. Sensibilizar para a importância da participação dos docentes na organização-escola, designadamente para o trabalho em equipe, em ordem à resolução de problemas educativos da escola e da

comunidade em que esta se insere. É de suma importância estabelecer vínculos no processo de gestão da organização escolar, para a produção de um trabalho de maior qualidade e também de satisfação pessoal e profissional.

Este trabalho monográfico está desenvolvido em cinco capítulos: a primeira parte trata da introdução (objetivos), a segunda enfoca o referencial teórico (A Gestão da Organização Escolar, Contextualizando as Organizações Escolares, Alternativas Organizacionais participativas nos diferentes contextos, Formação de Gestores: expectativas de uma nova organização escolar, Desafios e compromissos com a Educação), a terceira aborda a metodologia (Caracterização da pesquisa, População e amostra, Coleta de dados), a quarta analisa resultados e discussões (A construção de um Projeto Político Pedagógico, Descrição e análise dos dados de pesquisa) e na quinta as considerações finais.

Baseada nesta inquietação, que o problema de pesquisa reside na seriedade da Gestão da Organização Escolar, já que esta é uma tarefa de todos os integrantes do processo educativo num determinado contexto. Cada profissional comprometido prioritariamente, com uma função específica, no entanto, todas estas devem estar interligadas e articuladas para que se atinjam os objetivos e metas da escola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão da Organização Escolar

Nas duas últimas décadas, um conjunto de fenômenos sociais contribuiu para que os pesquisadores voltassem sua atenção num primeiro momento à Escola como instituição e, posteriormente, às escolas como organizações. Bem como explica Chauí:

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe (CHAUÍ, 2003, p. 3-4).

Se por um lado, algumas resistências impedem ou dificultam adequadamente a mera transposição de paradigmas da empresa para a organização escolar, sem uma crítica pertinente, por outro lado, muitas vezes, essas mesmas resistências impedem a reflexão e o avanço dos conhecimentos sobre questões organizacionais da escola e retardam a introdução de inovações rumo a mudanças necessárias.

[...] Ensinar inexiste sem aprender e vice-versa e foi aprendendo socialmente que, historicamente, mulheres e homens descobriram que era possível ensinar. Foi assim, socialmente aprendendo, que ao longo dos tempos mulheres e homens perceberam que era possível – depois, preciso – trabalhar maneiras, caminhos, métodos de ensinar. (FREIRE, 1996, p. 23-24).

A escola como organização passou de uma situação de invisibilidade para uma situação de visibilidade, não só como objeto de análise, mas em função do impacto das reformas educacionais no mundo inteiro. No Brasil, a retórica da mudança veio-se fortalecendo com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB/96 (Lei 9.394/96) que promoveu a modernização na educação nacional.

A experiência nas organizações escolares tem mostrado que o papel do gestor educacional vem sofrendo no âmbito das organizações, as consequências das lacunas na sua formação básica e da falta de uma formação continuada. As instituições investiram prioritariamente, na formação de professores, relegando a um segundo plano, a dos seus gestores, ignorando de certa forma os inúmeros e novos desafios a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas atribuições cotidianas.

A formação de gestores educacionais ganhou um espaço ampliado como forma de criar condições para a consecução de objetivos propostos pela LDB/96 e a seguir pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, com vistas à superação da crise mundial da escola. Ela é decorrente de uma situação histórica em que estiveram associados o movimento de expansão das escolas para dar conta da universalização e a visão otimista e redentora da educação.

As expectativas embasadas nesses pressupostos não se realizaram de modo satisfatório. A escola, ao invés de corrigir desigualdades sociais, acabou por reforçá-las pelos processos de seleção e evasão. Se a universalização da educação básica vem se gradativamente instalando, a qualidade educativa ainda é meta a ser alcançada. E essa qualidade educativa passa não só pela competência dos professores e suas práticas educativas, mas pela competência gestora das equipes diretivas das unidades escolares. Segundo Morin:

[...], é necessário aprender a estar aqui no planeta. Aprender a estar aqui significa: aprender a viver, a dividir, a comunicar, a comungar; é o que se aprende somente nas – e por meio de – culturas singulares. Precisamos doravante aprender a ser, viver, dividir e comunicar como humanos do planeta Terra, não mais somente pertencer a uma cultura, mas também ser terrenos. Devemo-nos dedicar não só a dominar, mas a condicionar, melhorar, compreender (2001, p. 76).

A experiência mostra-nos que todos se consideram aptos a falar da escola, a criticá-la, a analisá-la a partir da vivência como alunos, como pais, como professores. Entre as organizações que configuram a sociedade, ela é uma das mais relevantes, pois, de alguma forma, influencia todas as outras, já que a grande maioria dos indivíduos passou pela organização da escola que ao menos em determinada perspectiva, modelou-lhes o pensamento.

Apesar de trabalhos relativos à problemática do ensino brasileiro, das formulações para solução de problemas, na maioria dos casos, essas proposições dizem respeito à universalização do ensino, ao seu financiamento, aos desafios da elevação da escolaridade da população e às questões de aprendizagem, de rendimento escolar e de qualidade educativa. Raramente, no entanto, encontramos estudos relativos à eficácia da escola, à efetividade de projetos, aos processos da gestão e liderança.

A escola merece um estudo mais detalhado e pontual, na medida em que se deseja interpretar os fenômenos que aí se manifestam e, ao mesmo tempo, trazer à luz as dimensões esquecidas do indivíduo na organização, como bem revela Chanlat (1996), a partir de uma antropologia das organizações.

Definir a organização escolar é uma tarefa árdua, na medida em que delimitar os conteúdos a serem inseridos nesse conceito evoca a limitação e a polissemia dos termos, além das diferentes perspectivas dos autores que constroem suas definições de um lugar determinado, com bagagens e repertórios distintos, mais ou menos próximo do universo escolar e de seus atores, como reflete Nóvoa (1992).

2.2 Contextualizando as Organizações Escolares

A contextualização, na perspectiva da escola crítica, deve estar presente no processo escolar, constantemente, como um fundamental instrumento de melhoria qualitativa do trabalho docente. A concepção de contextualização no processo de ensino-aprendizagem, está vinculada à prática de fazer relações com situações próximas e significativas ao ambiente cultural do qual o aluno pertence.

As situações de aprendizagens são planejadas, partindo de elementos significativos para o grupo de alunos, vivenciando experiências de interação, transformando assim em conhecimentos, pois não basta dominar conteúdos, há de concebê-los relacionados, interligados. Gadotti (2003, p. 48) observa que:

Todo o ser vivo aprende na interação com o seu contexto: aprendizagem é relação com o contexto. Quem dá significado ao que aprendemos é o contexto. Por isso, para o educador ensinar com qualidade ele precisa dominar, além do texto, o contexto [...].

O ser humano nasce e vive numa sociedade, contudo, esse ambiente é que vai lhe garantir a subsistência nos períodos iniciais da sua vida, quando não possui condições para sobreviver por si só. Também, é o responsável pelo desenvolvimento, por meio da aprendizagem, de valores, de modos de expressão.

A proposta das instituições, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e outros, muitas vezes, não argumentam os problemas apresentados. Falta relação, vínculos com a sociedade, com as características sócio-culturais na qual a instituição está inserida. Talvez, esta não atenda às necessidades e expectativas da clientela, por não ter um conhecimento das reais condições de vida. Em cada localidade, vimos um conjunto de conhecimentos, de formas de viver, que se constituem uma cultura própria, que necessita ser valorizada, integrada no currículo escolar, como fonte para a intervenção pedagógica. Conforme Morin:

O conhecimento das informações ou dos dados isolados é insuficiente. É preciso situar as informações e os dados em seu contexto para que adquiram sentido. Para ter sentido, a palavra necessita do texto, que é o próprio contexto, e o texto necessita do contexto no qual se enuncia. (2001, p. 36)

A problematização da realidade faz com que os educandos e principalmente a equipe gestora, pensar e considerar as questões apontadas, pois elas afetam diretamente a vida das crianças. Só uma ação conjunta, poderá encaminhar soluções para as mudanças, que são necessárias no contexto sócio-educativo.

Sabemos desta dificuldade de mudar, mas é possível. É preciso reflexões individuais e coletivas de trabalho cooperativo, de entusiasmo, desejo de ensinar, de compromisso. E esta, deve-se reconhecer, que é uma tarefa dura, porém inevitável, porque se não nos questionamos, não modificamos, não mudamos e, como “gestores”, não podemos permitir isso. Desta forma, a estratégia é a reflexão e a análise crítica das práticas educativas, tentar fundamentá-la, explicitando os princípios em que se baseia, para facilitar o processo de aprendizagem e viver a mudança com maior segurança. Freire afirma que:

A gente não pode só viver o hoje e nem pode viver só o amanhã que a gente sonhou: é preciso saber que o amanhã só se faz na transformação do hoje. É mudando o hoje que vou criando o amanhã. E ninguém chega ao amanhã, senão refazendo o hoje (1997 p. 12).

Embora os profissionais estejam informados sobre o assunto, não é o suficiente. Dispor de dados sobre os conhecimentos iniciais que os educandos constroem com relação à escrita é uma condição indispensável, mas de forma alguma suficiente para iniciar uma dinâmica de ensino construtiva na sala de aula. A aceitação dos conhecimentos dos alunos é o ponto inicial para realizar uma mudança qualitativa na ação docente.

Os gestores educacionais devem projetar um contexto de ensino com o firme objetivo de influenciar a aprendizagem dos alunos. Esse deve partir do próprio interesse do professor pelo conhecimento das crianças. Dessa forma, será possível construir e ampliar os conhecimentos de alunos e educadores, utilizando o meio para fazer hipóteses, a discussão sobre diferentes opções, a ampliação dos conhecimentos para encontrar significado, a explicação do processo seguido por cada um, tudo é fundamental. O ofício de professor, a profissão professor, também está se transformando, apresentando uma nova identidade, pois:

[...] cada geração de professores constitui sua própria identidade docente no contexto em que vive. Hoje o contexto é o próprio mundo globalizado. O professor precisa hoje adequar sua função, ensinar, educar no mundo globalizado, até para transformar profundamente o modelo de globalização dominante, essencialmente perverso e excludente (GADOTTI, 2003, p. 21).

Para obtenção do sucesso, o gestor/educador deve considerar os conhecimentos prévios que as crianças já possuem, a individualidade, a diversidade e a resolução de problemas desafiadores como forma de aprendizagem. É necessário que os profissionais estejam atentos a essas crianças, compreendendo e reconhecendo seu modo particular de ser e estar no mundo. Conforme vai se desenvolvendo, a criança vai agindo de forma cada vez mais organizada e intencional com o ambiente que a cerca.

Aproximar e envolver o cotidiano do aluno, seu contexto sócio-cultural aos fazeres pedagógico, é o desafio proposto. Relacionar o mundo vivido da escola e o mundo vivido do educando, considerando os problemas relacionados com as situações da vida ou da significação para as crianças.

Estes “saberes” não são produzidos no vazio, a criança aprende na relação com o outro, com o mundo, mediatizados pelo ato de conhecer, produzindo saberes em relação a contextos. É nesta concepção, através de suas próprias descobertas, atuando, pensando, refletindo, criticando, que a criança vai se aprimorando do seu processo de alfabetização, descobrindo que são “donas” do seu processo de desvelar as palavras, de ler o mundo, de sua alfabetização.

Nesse sentido, o professor não alfabetiza a criança, ele propicia o espaço para que ela “se alfabetize”. Não esquecendo: para que isso ocorra, deverá haver um envolvimento e comprometimento de toda a comunidade escolar, pois é junto que será alcançado o esperado.

Todos somos educadores, de uma ou de outra maneira nos encontramos envolvidos com situações de educação. O processo educativo ultrapassa o “terreno da escola” e envolve a todos. É importante ou fundamental contextualizar a realidade da escola, o trabalho de gestão (gestor), docente (espaço) e os sujeitos (crianças), pois a contextualização do ensino, além de possibilitar significado ao conhecimento escolar, incentiva a capacidade de aprender.

2.3 Alternativas Organizacionais Participativas nos Diferentes Contextos

No decorrer do trabalho educacional, nos deparamos com diversas questões que são discutidas, de forma a contribuir para a reflexão a respeito da gestão contemporânea, partindo de aspectos que se fazem presentes, as formas de participação e democratização desses ambientes.

Após a Segunda Guerra, com as manifestações de 1968, o mundo passa por grandes mudanças culturais. Houve um grande questionamento a cerca do comportamento individual, a estrutura familiar, a sexualidade, as instituições e outros. A partir deste fato, as organizações reagem a este processo, buscando resultados com a introdução da idéia da participação como uma das alternativas administrativas.

É significativo destacar que, o filósofo alemão Habermas, define participação, como: “participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade” (1975, p. 159, apud, FERREIRA, 2008, p. 62), ou seja, participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletivo.

Esta ação, desenvolvida nas escolas pelos seus autores, só pode ser compreendida a partir de conhecimentos prévios sobre a realidade que a comunidade está inserida. Isso significa que ao falarmos em gestão participativa, também nos referimos a uma relação com desigualdades: a escola, “desaparelhada” do ponto de vista financeiro, para encarar os desafios; e a comunidade não preparada para a prática da gestão participativa da escola.

As organizações escolares que buscam implantar e desenvolver práticas voltadas à participação em sua comunidade escolar encontra inúmeras barreiras: diferentes histórias de vida, formas tradicionais de gestão, posições de adversidade política, entre outras. Mas, se tem a convicção que o ponto fundamental desta proposta de trabalho, a construção de um plano coletivo, é que a participação se concretiza no exercício do diálogo entre as partes envolvidas, construindo comunicativamente o consenso pelo diálogo com todos os envolvidos.

Assim, todas as características importantes da democracia têm um caráter dialógico que une de modo complementar termos antagônicos: consenso/conflito, liberdade/igualdade/fraternidade, comunidade nacional/antagonismos sociais e ideológicos. Enfim, a democracia depende das condições que dependem de seu exercício (espírito cívico, aceitação da regra do jogo democrático) (MORIM, 2001, p. 109).

Portanto, podemos dizer que o universo da escola é particularmente complexo e específico. Onde o diálogo só pode ser verdadeiro a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto.

2.4 Formação de Gestores: expectativas de uma nova organização escolar

A retórica da mudança veio se fortificando com o advento da LDB/96 (Lei 9.394/96). Um dos refrões, sem dúvida, foi e está sendo o da formação continuada dos educadores, incluindo-se os gestores e as equipes diretivas, numa tentativa de alinhamento aos novos padrões de profissionalidade exigidos pela organização escolar e pelo contexto social.

Se as empresas estão sendo transformadas para atender exigências contemporâneas, é necessário que haja mudanças no modo como os professores ensinam, no currículo oferecido e na forma como preenche as expectativas da sociedade. Isto nos leva a considerar que impactos positivos na educação de alunos passam, também, pelo perfil dos gestores educacionais em ação nas organizações escolares, pois são eles que irão favorecer, implementar ou não as iniciativas em direção à escola de qualidade.

Por outro lado, políticas públicas voltadas à descentralização devem favorecer o surgimento de um novo modelo organizacional no qual estejam pautadas a autonomia da escola e dos atores educativos, em prol de uma educação emancipadora. Nessa direção, iniciativas voltadas à formação de professores e gestores devem tornar-se mais frequentes e sistemáticas na agenda de sistemas públicos e privados, como forma de instrumentar não só a introdução de inovações, mas mudanças substantivas.

Por isso que, na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário a reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confundam com a prática [...] (FREIRE, 1996, p. 39).

A lógica da organização escolar constrói-se em processo e desafia a todo o momento, quem dela participa e dirige. É preciso considerar a intencionalidade declarada pela instituição e, simultaneamente, trabalhar com o pensamento divergente dos diversos grupos e segmentos, em ritmos de trabalhos diversos, assíncronos, na maioria das vezes. Interpretar esses movimentos, estabelecer alianças, construir um nexos para a dinâmica de trabalho, estabelecer patamares sobre os quais se edificarão novos avanços, não será resultado de ações episódicas, mas de ações planejadas e integradas num processo contínuo de negociações e implementação.

As organizações escolares e seus gestores serão beneficiados pela assiduidade das investigações e pelo resultado de pesquisas que possam subsidiar a construção de novos modelos de gestão e formação de gestores e também pelas novas formas de organização escolar. É possível que, diante desses estudos, outros vieses de leitura e compreensão de comportamentos individuais e coletivos, no contexto das organizações escolares públicas e privadas, tragam caminhos para a eficácia da escola e para a qualidade educativa.

O bom gestor deve estar sempre atento, não só em relação ao aprimoramento de seus funcionários, mas também com o seu, pois a grande competição a que está exposta sua instituição, cada vez mais exige que os gestores estejam em constante evolução e capacitação devido ao acelerado crescimento e inovação das tecnologias. O gestor deve estar envolvido com diferentes aspectos, mas sempre no sentido de aprimoramento, crescimento, capacitação, motivação entre outros variados conceitos que também podem ser incluídos para que se possa ter uma visão ampla e detalhada ao mesmo tempo sobre a escola e desempenho de seus autores.

Por isso, é necessária a preocupação com a formação de uma equipe qualificada. Para que assim a instituição possa evoluir constantemente com o apoio de todos os participantes e assim tenha como resultado a boa administração de um gestor.

2.5 Desafios e Compromissos com a Educação

As transformações que acompanhamos no mundo contemporâneo, decorrente dos processos de globalização, afetam a sociedade no geral. Não se trata de uma simples encruzilhada, que pede somente desvios de percurso ou pequenas reformas, o momento exige invenção, com ousadia de imaginação para criar o novo.

É necessário perceber os sintomas do mundo que emerge, e assim sucessivamente, detectar os desafios e os possíveis encaminhamentos ou respostas para a educação, dentro da comunidade escolar que está inserido, o que se pode dizer que não é fácil. Conforme as palavras de Freire:

Continuo bem aberto à advertência de Marx, a da necessária radicalidade que me faz sempre desperto a tudo o que diz respeito à defesa dos interesses humanos. Interesses superiores aos de puros ou de classes de gente. Ao reconhecer que, precisamente porque nos tornamos seres capazes de observar, de comparar, de avaliar, de escolher, de decidir, de intervir, de romper, de optar, nos fizemos seres éticos e se abriu para nós a probabilidade de transgredir a ética, jamais poderia aceitar a transgressão como um direito mas como uma possibilidade. (1996, p. 100)

Desta forma, cabe ressaltar, analisar, refletir e questionar a formação de profissionais que dirigem a educação e formam os cidadãos. A gestão da educação compete à direção do processo de organização e o funcionamento de instituições comprometidas com a formação humana, por meio de um novo conhecimento que ilumine as diversas formas democráticas de condução do processo educacional.

Um novo sentido se põe para a administração da educação nas formas de organização curricular e na gestão de escolas que têm a responsabilidade de formar

seres humanos capazes de enfrentar com dignidade e possibilidades as complexidades deste mundo moderno. A gestão da educação que responde aos ditames da contemporaneidade possui uma especificidade que “se fundamenta em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população e leva em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos” (PARO, 1986, p. 87-8, apud, FERREIRA, 2008, p. 107).

Diante de tais lutas, os autores da educação tornam-se intelectuais transformadores, criando condições, na prática educacional, que propiciam o fortalecimento do poder do professor, assim tornando-se um profissional reflexivo de seus atos e criador de um novo conhecimento. Esta concepção de educador permitirá uma formação de homens e mulheres capazes, competentes, éticos, “humanos”.

Esta formação exige um profissional entendido como um mediador da vida social efetiva, das expectativas e do desejo coletivo de uma comunidade global que requer que os seus membros sejam integrados à vida social mundial, com todas as possibilidades. Portanto, é necessário compreender que o processo científico que se realiza na escola não é individual, mas sim coletivo, envolvendo todo o corpo docente, administrativo e comunidade no planejamento, na organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico que deverá ter um caminho que garanta a qualidade estabelecida pelo conjunto dos educadores.

Esta proposta de trabalho, não se expressa em interesses individualistas isolados, e sim no interesse comum de um conjunto de profissionais. Uma mesma direção e uma mesma qualidade se definem, com uma só organização de trabalho, por meio de diversas formas de execução. A consolidação se dá na participação efetiva e coletiva do conjunto de educadores de uma instituição escolar, convictos dos seres humanos que desejam formar para a sociedade que querem construir.

2.6 A construção de um Projeto Político Pedagógico

O planejamento é um processo permanente que implica escolhas, opção para construção de uma realidade. Embora o processo de planejamento ocorra a todo o momento na escola, é importante que as opções assumidas coletivamente estejam materializadas em um documento, pois é este que orientará a escola na importante tarefa de formação plena do indivíduo.

O *Projeto Político Pedagógico - PPP* é a expressão da cultura da escola, impregnada de crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participam da sua elaboração. Portanto, é imprescindível que nessas ações, estejam contempladas a metodologia mais adequada para atender às necessidades sociais e individuais dos educandos.

Um Projeto Político Pedagógico voltado para construir e assegurar a gestão democrática se caracteriza por sua elaboração coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais. A importância da participação vem sendo ressaltada por todos que defendem uma gestão democrática. Toda instituição deve ter sua própria identidade, suas necessidades, seu perfil, a sua proposta pedagógica, com base em dados concretos da realidade e que tenham como referência, as experiências locais da comunidade escolar, relacionadas ao contexto do mundo em que vive.

O processo de elaboração e implementação precisa contribuir para ampliar a consciência deste “coletivo”, reconhecendo o PPP como um instrumento de organização e resistência na construção de seu projeto educativo. Portanto, a construção desse fundamental instrumento, significa enfrentar o desafio da transformação global da escola, tanto na dimensão pedagógica, administrativa, como na sua dimensão política. Ao desenvolver o Projeto Político Pedagógico, as pessoas ressignificam suas experiências, refletem suas práticas, resgatam valores, definem suas “utopias”, demonstram seus saberes, dão sentido aos seus projetos individuais e coletivos, reafirmam suas identidades, estabelecem novas relações de convivência, indicam um horizonte de novos caminhos, possibilidades e propostas de ações.

O projeto das instituições pesquisadas possui argumentos com a finalidade de uma ação transformadora. Para tanto, é necessário ter consciência de que reinventar a escola implica, em rever o conceito de educação com todos aqueles que estão diretamente ou indiretamente ligados a ela. Isso porque necessitamos alcançar clareza sobre duas questões de suma importância:

- Por que educar?
- Para que educar?

Deve ficar transparente para todos que será esse documento que irá orientar a escola na importante tarefa de formação plena do indivíduo. Por isso, a importância da participação deve ser ressaltada por todos que defendem uma gestão democrática, todos terão seu espaço de participação, enfrentando juntos – no coletivo os desafios da transformação global da escola, tanto na dimensão pedagógica, administrativa, como na sua dimensão política.

Estar conscientes da importância do documento para alcançar os objetivos almejados, uma educação para todos e de qualidade. Para isso, é necessário partir do reconhecimento da realidade de cada escola, das identidades pessoais e coletivas da comunidade escolar. É possível chegar lá, se tivermos: um propósito claro, um plano realista, persistência em um espaço que as pessoas aprendem uma com as outras, em que o ser humano se desenvolve, que as pessoas se educam pelo diálogo, em que se constroem as aprendizagens.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa consiste num procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade. Bem como, explica Ander-Egg “é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento” (1978, p. 28, apud LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 43).

A natureza da pesquisa caracterizou-se como qualitativa isso porque a pesquisa monográfica em estudo trabalhou com descrições, comparações e interpretações, também se utilizou o procedimento bibliográfico, realizado através de leituras, fichamento e síntese de textos, análise de informações (pesquisa qualitativa), sistematização de idéias, críticas construtivas a cerca da Organização Escolar das Instituições, analisando o processo das escolas do município de Tio Hugo.

Os momentos do desenvolvimento do trabalho foram os seguintes: Preparação e planejamento (organização do trabalho); reunião com a Equipe gestora do município (para pedir autorização para desenvolver o trabalho e a pesquisa); busca de referências (livros relacionados com o tema de pesquisa); elaboração do questionário (perguntas); entrega dos questionários para a equipe gestora e diretoras das escolas municipais (foi entregue o questionário e dado o tempo necessário para responderem); coleta dos dados; análise, interpretação (teoria x prática) e considerações finais.

3.2 População e Amostra

** Histórico da cidade*

O Histórico do Município de Tio Hugo,RS, foi realizado através de entrevistas com moradores mais velhos, documentos, fotografias, proporcionaram a constatação de que algumas localidades já no passado foram bastante povoadas. Pode-se afirmar que havia vilarejos bem distintos, devido ao comércio, serrarias, atafonas e a existência de pequenas propriedades rurais e seus moradores, a maioria deles eram imigrantes descendentes de alemães e italianos, que vieram das seguintes regiões: Colônia Velha, Taquari, Lajeado e Estrela.

Os primeiros moradores construíram escolas para os filhos aprenderem a ler, escrever e calcular. Eram as famílias que pagavam os professores para dar aulas. Nas escolas também cultivavam a fé, até que mais tarde construíram as igrejas. A primeira igreja construída, onde hoje é a sede do município, foi a Igreja Evangélica de Confissão Luterana, no ano de 1951. A educação foi assumida pela Prefeitura Municipal por volta do ano de 1953, de acordo com registros encontrados.

A maioria das famílias trabalhava na agricultura. Cultivavam logo após a derrubada e queimada das matas, o feijão. Os estabelecimentos comerciais da época vendiam querosene, soda para sabão, açúcar, tecidos em metro, fumo em corda, cigarros, calçados (tamancos, chinelos, alparagatas), chapéus, louças, panelas, e demais utensílios domésticos. Os estabelecimentos comerciais compravam dos colonos: manteiga, ovos, banha, galinha, mais tarde o queijo também passou a ser fabricado e comprado pelo comércio. Estes produtos eram revendidos a cidades vizinhas. A maior parte destes produtos iam para Passo Fundo.

Também, existiam na localidade de Posse Gonçalves, hoje, sede do município, ferraria, marcenaria, serraria, açougue e salões de baile. No interior, eram comuns as atafonas que produziam farinha de mandioca e polvilho; os moinhos coloniais que moíam o trigo e o milho, transformando-os em farinhas de trigo e de milho e outros derivados. O trabalho agrícola não era mecanizado. Era desenvolvido

com auxílio de instrumentos agrícolas como: arados puxado a bois e cavalos, enxadas, machados, foices.

Os meios de transportes eram as carroças e as "aranhas", puxadas pelos bois, cavalos e ou mulas. As carroças serviam, tanto para o trabalho agrícola, como para transporte de produtos até Passo Fundo ou outros municípios vizinhos, ou para transportar a madeira das serrarias para os centros comerciais. Por volta do ano de 1934, começaram a fazer o transporte os primeiros caminhões. Em 1951, teve a primeira linha de ônibus, que fazia o percurso a Passo Fundo, três vezes por semana, também a Carazinho.

Os meios de comunicação eram raros, algumas famílias tinham rádio movido à bateria, que a carga durava pouco tempo e necessitava constantemente carregar. Eram carregadas nos dínamos, em moinhos coloniais. As famílias se reuniam para ouvir notícias e músicas.

Para as pessoas se divertirem existiam os bailes, alguns aconteciam em salões particulares, outros aconteciam nas residências de famílias. Eram animados por gaiteiros, violeiros e pandeiros ou gaitinhas de boca.

Os seguintes fatos impulsionaram o crescimento e desenvolvimento em nosso Município:

- 1º) A instalação de serrarias: a 1ª que se tem registro foi a serraria de Fidêncio Fabris, João Trombini e João Coconi, (três sócios), próximo onde hoje é a rodovia RS 223, com a finalidade de comercializar a madeira de araucárias(pinheiros) muito abundantes, devido as matas nativas que cobriam toda esta extensão de terras, por volta dos anos de 1926. Esta serraria esteve em pleno funcionamento de 15 a 20 anos. Inicialmente, a madeira era transportada por carroceiros com ternos de bois ou mulas para Pulador e de lá seguia por trem para outros lugares. Outras serrarias depois se instalaram no município: de Alberto Bratz, próxima ao Arroio Grande, Max Schoolze, em Polígono do Erval, e atualmente, em atividade a Serraria Tio Hugo, da família Gayger.
- 2º) Por volta de 1950, na localidade da Barragem, se instalou a empresa construtora Estacas Frank Ltda, com inúmeras famílias de empregados, construtores, engenheiros e demais técnicos que permaneceram naquela comunidade até a inauguração da Barragem. Havia mais de 60 residências,

um hotel, açougue, casa comercial. A usina entrou em operação em 1957 e a empresa CEEE, para abrigar os trabalhadores, construiu casas de moradia e uma escola na área de sua propriedade. Atualmente, a maioria das casas estão fechadas, a Escola foi desativada por falta de alunos.

- 3º) Mais ou menos pelos anos de 1962, iniciou a construção da BR-386. Instalou-se nesta pequena comunidade a empresa Rabello. Esta também, construiu uma pequena vila com toda a infra-estrutura necessária a abrigar as famílias de trabalhadores. A obra foi concluída em 1968. Para sua inauguração foi realizada uma corrida de carros de Carazinho passando pelo Tio Hugo em direção a Soledade.
- 4º) Também, pelos anos de 1962, estabeleceu-se no Km 214, desta rodovia, o Sr. Hugo André Londero com a finalidade de instalar um Posto de Combustível. Inicialmente era um pequeno Posto de Serviços da rede Petrobrás. Hugo Londero era uma pessoa carismática, de bom relacionamento, muito atencioso no atendimento a seus clientes, com os vizinhos e amigos, que estes passaram a chamá-lo de tio Hugo e conseqüentemente, a localidade ficou conhecida como Tio Hugo.
- 5º) Logo após, iniciou a construção da rodovia RS-153, de Tio Hugo a Passo Fundo, com a conclusão da obra no ano de 1971.
- 6º) No ano de 1974, a Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda - COTRIJAL - instalou seu entreposto de recebimento de grãos, passou a dar assistência técnica aos produtores rurais, fornecendo sementes e insumos, passou a incentivar a diversificação, sendo responsável por ótimas safras, devido ao uso de tecnologias recomendadas pelos órgãos de pesquisa. Possui uma estrutura física muito grande para recebimento e estocagem de grãos. Também tem loja de insumos para lavoura, loja de eletrodomésticos, materiais de construção e supermercado de gêneros alimentícios, roupas de cama, mesa e banho.
- 7º) Alguns anos mais tarde, a construção da RS-223, Tio Hugo a Tapera, que foi concluída no ano de 1983.
- 8º) E finalmente, com o Processo de emancipação, que descreveremos a seguir, considerando que é um fato histórico de grande importância, pela sua trajetória: O Processo de emancipação foi longo, com muita persistência, luta,

garra, determinação e trabalho árduo, basicamente, da comissão de emancipação que juntamente com outros 29 municípios buscavam independência.

O Município de Tio Hugo foi criado pela Lei 10.764 de 16/04/1996. Anteriormente a emancipação, as áreas territoriais eram pertencentes a três municípios: Ibirapuitã, com uma área de 42,45 km², com as localidades de Linha Graeff e Linha Machado; Ernestina com uma área de 41,94 km², com as localidades de Posse Gonçalves, Posse Barão e Posse O'Ely; Victor Graeff com uma área de 26,61 km², com as localidades de 2º Distrito de Polígono do Erval e 5º Distrito de Tio Hugo. O processo emancipatório se deu a partir do 5º Distrito de Tio Hugo, área pertencente a Victor Graeff(Distrito criado através da Lei nº 056/90 de 14/08/90), no ano de 1995. A idealização de emancipação iniciou no ano de 1993. A primeira reunião ocorreu no Pavilhão da Comunidade do Loro, em novembro de 1994, com a comissão provisória da emancipação e população que residia ali próximo. As reuniões prosseguiram em todas as demais comunidades: Salete, São Paulo, Divino, Polígono do Erval, na sede (Salão Schuster), na Barragem (sede do Clube de Mães ALBE). O processo de emancipação foi protocolado na Assembléia Legislativa do Estado em 26/01/1995. Primeiramente, foi solicitada a credencial da Comissão Emancipacionista com vistas à emancipação - nº Protocolo/Processo 02946-01.00(AL RS 95,3). A Credencial da Comissão Emancipatória foi expedida em 10/02/1995, pelo então Presidente da AL, assim constituída: Presidente: Gilmar Mühl; Vice-presidente: Arlindo Kerber; 1º Secretário: Verno Aldair Muller; 2º Secretário: Edenor Wiedthauper; 1º Tesoureiro: Sady Granja; 2º tesoureiro: Carlos Domingos Muttoni; Conselho Fiscal: Clóvis Gilberto Groth, Hilmo Muller; Luiz Afonso Weiler; Luiz Carlos Crestani; Suplentes: Alvori Sippel, Antonio César Cimarosti, Derli Bortolomedi, Dirceu Luiz Mann.

Após a Comissão Emancipacionista encaminhou o Projeto com vistas à emancipação, protocolado sob o nº 2946-0100/95-3. Sendo um dos requisitos a realização de plebiscito nas localidades que fariam parte do novo município.

O Projeto de Lei nº 242/95, autoriza a realização plebiscitária para emancipação da localidade de 5º distrito de Tio Hugo, foi aprovado em 08/06/95 - na ALE. O governo do Estado vetou, em 13/07/95. A AL derrubou o veto do governador com 30 votos contra 19. A consulta plebiscitária foi realizada em 24/03/96, com a

participação de todos os eleitores autorizados pelo TSE, com 93% de votos "SIM", a favor da emancipação. Foi publicada no D.O em 17/04/1996 a Lei de criação do município. Os trinta municípios se mobilizaram com o objetivo de garantir a instalação destes municípios e a realização de eleições municipais. Criaram Comissão Executiva das Comissões Emancipacionistas. Constituíram advogados, para defende-los. Houve uma ação do Governo do Estado no STF. O relator da matéria, não concedeu a liminar solicitada pelo Governador do Estado, o que significou uma vitória para estas trinta áreas e para a Procuradoria da Assembléia que fez a defesa. Foi solicitado ao Governador do Estado que retirasse a ação, mas este não a retirou. Ocorreu outra ação do Governo do Estado contra as Leis que criaram os municípios no Tribunal de Justiça do Estado, ação ganha pelas áreas emancipadas, através da Procuradoria da Assembléia. Os trinta municípios começaram a se reunir mensalmente, com a finalidade de acompanhar o Processo, que passou a tramitar na Câmara dos Deputados e após no Senado em Brasília. Houve a substituição do Governo no Estado, que não se manifestou contrário e garantiu a legalidade da Criação dos trinta novos municípios.

O lema da Proposta de Emancipação de Tio Hugo era: *"Emancipar para desenvolver"*.

A instalação da primeira administração pública municipal ocorreu somente em 1º/01/2001, considerando que a eleição que elegeu o primeiro prefeito municipal e os vereadores da Câmara Municipal, ocorreu somente em 03/10/2000.

** Origem do nome*

Com o início da construção da BR 386, na década de 60, a empresa Rabello, responsável pela obra, construiu uma pequena vila com toda a infra-estrutura necessária para abrigar as famílias de trabalhadores. Estes trabalhadores integraram-se à pequena comunidade de agricultores, descendentes em sua maioria de alemães e italianos que ali já residiam. A obra foi concluída em 1968.

Neste mesmo período, estabeleceu-se no Km 214 da rodovia, o Sr. Hugo André Londero com a finalidade de instalar um Posto de Combustível. Hugo Londero era uma pessoa carismática, de bom relacionamento, muito atencioso no atendimento a seus clientes, com os vizinhos e amigos, e assim passaram a chamá-lo de "Tio Hugo" e, conseqüentemente, a localidade passou a ser conhecida como Tio Hugo.

** Localização*



O município de Tio Hugo localiza-se ao norte do Estado, no Planalto Rio Grandense. Pertence a região do Alto da Serra do Botucaraí. Tem uma área de 111,40Km². Tio Hugo é conhecido por seu importante e estratégico entroncamento rodoviário. Caminhos que ligam a estrada da produção aos principais pólos de distribuição do Estado e até mesmo do país. Passam pelo município aproximadamente 30 mil veículos por dia.

Possui posição privilegiada entre os Municípios da região, tendo ligação asfáltica a todos os municípios vizinhos. O entroncamento rodoviário de Tio Hugo, um dos três que interligam a região com o Brasil e com o Mercosul, através das rodovias federais BR's 386, 285 e 224 e conectam-se com a RS 154, 158 e outras

vicinais menores. Estima-se que circulem mais de 10 milhões de toneladas de grãos em cada safra por estas estradas.

- Tio Hugo está situada a 240 km de Porto Alegre.
- Entroncamento da Rodovia 386, RST 153 e RS 223.
- Situada a 40 km da BR 285.
- No centro de uma região produtora de grãos e de pecuária diversificada.
- Localizada a 100 km do porto de Estrela.
- Localizada a 100 km do terminal rodoviário de Cruz Alta (porto seco).
- Localizada a 590 km do porto de Rio Grande.
- Ponto central entre Buenos Aires e São Paulo.
- Distante 40 km do aeroporto de Passo Fundo e do aeroporto de Carazinho com balizamento noturno.
- Fluxo diário de 25.000 veículos, sendo cerca de 13.000 caminhões.

* *Estatísticas*

Dados Geográficos

- Data de criação: **16/4/1996(Lei nº. 10764)**
- Municípios de origem: [Victor Graeff](#), [Ernestina](#) e [Ibirapuitã](#).
- Área(2004): **114,2km²**

Dados Sócio - Econômicos do Município

- População: **2.342**
- Densidade Demográfica(2004): **20,5hab/km²**
- Coeficiente de Mortalidade Infantil(2004): **0,00 por mil nascidos vivos**
- Indústrias: **4**
- Estabelecimentos Comerciais e Prestadoras de Serviços: **102**

Dados Educacionais de 2009

Total de Escolas Municipais	05 escolas
Escolas Estaduais	01 escola
Escolas que atendem a Educação Infantil	03 escolas
Escolas que atendem o Ensino Fundamental Séries Iniciais	05 escolas
Escolas que atendem o Ensino Fundamental Séries Finais	02 escolas
Escolas de Ensino Médio	01 escola
Total de alunos do Município e Estado	551 alunos
Alunos Educação Infantil	47 alunos
Alunos de Série Iniciais	175 alunos
Alunos Séries Finais	191 alunos
Total de alunos do Ensino Médio	140 alunos
Alunos que freqüentam Nível Superior	40 alunos
Total de Professores	35 professores
Total de Prof. de Ed. Infantil a 4ª série do Ensino Fund.	23 professores
Total de Professores das Séries Finais do Ensino Fund.	12 professores
Formação Magistério	08 professores
Cursando Graduação	03 professores
Nível Superior	20 professores

** Projetos desenvolvidos neste ano de 2009 pelas escolas*

Séries finais:

- Meio Ambiente (projeto permanente)
- Hora da leitura na Escola, uma vez por semana a escola toda para fazer 15 minutos de leitura, inclusive funcionários.

Séries Iniciais:

- Uma vez por mês os professores se reúnem e decidem o tema/projeto que irão trabalhar no mês.



Figura nº 1

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL CASEMIRO DE ABREU

Possui 5 salas de aula, biblioteca e laboratório de informática, secretaria e sala de professor com banheiro, 2 banheiros, 2 banheiros infantis, cozinha, refeitório, depósito, lavanderia, parquinho, quadra esportiva, pátio amplo. Recursos: TV, DVD, jogos pedagógicos, livros, som.



Figura nº 2

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL REINOLDO BORN

Possui 2 salas, 2 laboratório de informática, sala de vídeo, laboratório de ciências, 5 banheiros, cozinha, lavanderia, refeitório, biblioteca, sala de professores, secretaria, sala de coordenação, pátio amplo. Recursos: TV, DVD, som, data show, livros, jogos, Internet.



Figura nº 3

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL ANTONIO PARREIRAS

Possui 6 salas, laboratório de ciências, laboratório de informática com Internet, 2 banheiros, cozinha, depósito, secretaria, sala de professores com banheiro, biblioteca, parquinho, pátio amplo. Recursos: TV, DVD, som, informática, jogos, livros, retroprojeter, som.



Figura nº 4

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL LAURENTINO MACHADO

Possui 4 salas, 2 banheiros, 2 banheiros infantis, biblioteca, laboratório de informática com Internet, secretaria com sala dos professores e banheiro, refeitório, cozinha, lavanderia, depósito, parquinho, pátio amplo, ginásio de esportes. Recursos: TV, DVD, som, livros, jogos, Internet.



Figura nº 5

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FREI CLEMENTE

Possui 3 salas, 2 banheiros, cozinha, secretaria, biblioteca. Recursos: TV, DVD, som, jogos, livros.

3.3 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada através da aplicação de uma entrevista, para obter informações a respeito da organização da gestão educacional do município do Tio Hugo, sendo que foi realizada com a Equipe Gestora da Educação e os Diretores das Escolas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Descrição das perguntas e respostas

Nos deparamos com uma nova concepção de formação na área da educação, um profissional crítico, reflexivo, pesquisador, em busca de conhecimentos, participando da organização e gestão da escola. Um educador preparado teoricamente nos assuntos pedagógicos, para assim, realizar a reflexão sobre sua prática, tornando-se investigador, revendo as rotinas, inventando novas soluções, atuando como intelectual crítico na contextualização sociocultural e na transformação social.

Nesse sentido, realizei uma pesquisa nas escolas municipais de Tio Hugo, aplicando um questionário, que foi respondido pelos Gestores da Secretaria de Educação e pelos Diretores das Escolas, a respeito de como se dá o processo de Gestão da Organização Escolar no seu município.

As questões e respostas seguem abaixo na seguinte ordem:

- A) Equipe Gestora da Secretaria de Educação;
- B) Diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Casemiro de Abreu e Reinoldo Born;
- C) Diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Antonio Parreiras;
- D) Diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Laurentino Machado;
- E) Diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Frei Clemente.

1ª PERGUNTA: *Descrever o processo de Gestão da Organização Escolar no município de Tio Hugo.*

RESPOSTAS:

- A) O processo de Gestão da organização escolar no município de Tio Hugo está embasado na construção teórica e prática a partir do Projeto Político Pedagógico, respeitando as peculiaridades culturais e sociais dos

respectivos ambientes/comunidades onde as escolas estão inseridas; considerando ainda a clientela plural de cada instituição. O regimento também norteia as ações da organização escolar. De modo mais abrangente, considerando toda a teia organizacional da realidade escolar, existe um ponto central, consistindo este na Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer; que a partir dos princípios da Administração Municipal a qual faz parte e atendendo as diretrizes nacionais da educação, gerencia toda a realidade escolar do município. Cada escola possui uma diretora que também atua conforme as diretrizes acima citadas, observando as peculiaridades dos discentes e docentes. Todas estas esferas da Gestão estão interligadas e são interdependentes, ou seja, não há como todos os setores inerentes à organização escolar serem independentes em relação à filosofia, aos princípios e aos objetivos, caso contrário, o processo se caracterizará como fragmentado e inútil, não sendo possível obter parâmetros para uma avaliação ética e eficaz do método que ampara a Gestão da qual resulta a organização escolar. Em síntese, além das questões já descritas, que englobam a área da Gestão, o processo de organização escolar é sempre tenso porque participa das relações humanas; o humano, a pessoa, está no centro de tal gestão, é a educação, o ensino, o desenvolvimento integral do cidadão e cidadã que está em jogo e por assim se tratar o gestor, ou todos que contribuem no processo de gestão, deve lançar constantemente um olhar dialético sobre o todo a fim de agir-refletir-agir, observando as metas e princípios pré-estabelecidos.

- B)** Procura-se dentro do possível desenvolver um trabalho dentro da Gestão Democrática, onde numa participação afetiva entre os segmentos da comunidade escolar busca-se discutir, planejar e solucionar problemas, valorizando e considerando a realidade e a diversidade do cenário social, controlando e avaliando o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da escola.

- C)** O processo de Gestão do nosso Município é desenvolvido através de uma

Gestão democrática onde busca valorizar-se as diversidades e também uma participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar.

- D)** O processo de Gestão da organização Escolar no Município de Tio Hugo como um processo bem organizado em relação à secretaria de Educação, porém com deformações no âmbito participativo e pessoal de educandos e educadores.
- E)** A Organização Escolar no Município de Tio Hugo está muito bem, as diretoras trabalham em conjunto com a Secretaria de Educação num ambiente de harmonia, com muita troca de idéias, com um mesmo objetivo: Educação de Qualidade.

2ª PERGUNTA: *Levantar aspectos positivos como também negativos encontrados no contexto em que trabalhas.*

RESPOSTAS:

A) Aspectos positivos:

- O meio como um todo ao que concerne ao contexto em que se trabalha é um aspecto positivo, visto que o município de Tio Hugo ainda possui características gerais de meio rural e isto preserva algumas regras de convivência fundamentais, muitas vezes inexistentes em outro meio diferente do rural, ou seja, cidades maiores;
- Há comprometimento da administração municipal quanto a investimento e resultado qualitativo na educação e ensino;
- Há, de um modo geral, comprometimento do corpo docente em desenvolver e avaliar as metas propostas do Projeto Político Pedagógico;
- Em relação a outras realidades regionais, a participação dos pais e mães no meio escolar é indiscutivelmente considerável e reflete positivamente na vida escolar dos educandos e educandas;
- É muito positiva a relação de interdependência de todas as esferas da organização escolar, pois ela tem características que se fundamentam na

horizontalidade da gestão, ou seja, apesar de ser reconhecida as hierarquias, há um diálogo flexível e saudável entre as esferas da gestão que justificam seu equilíbrio e bom funcionamento.

Aspectos Negativos:

- A formação fragmentada recebida da universidade por parte de alguns docentes - ver sobre isso o livro *Formação de Professores* de Elli Benincá;
- Quando for o caso, a falta de comprometimento de algumas esferas da organização escolar;
- Problemas de âmbito social que refletem no meio escolar, como a violência e as drogas;
- Educandos em idade escolar que se recusam a frequentar a série devida;
- Omissão dos pais na vida escolar dos filhos;
- Conselho Tutelar em alguns casos despreparados para atuar em casos excepcionais ou incomuns.

B) Aspectos positivos

- A busca por informações e o aperfeiçoamento em busca de novos meios e soluções para os problemas do cotidiano;
- Planejamentos entre Gestores e professores, levantando problemas e apontando soluções para os mesmos;
- Desenvolvimento de projetos, envolvendo valores, temas importantes para o conhecimento dos alunos, incentivo a leitura;
- O respeito a normas coletivamente construídas para o processo de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola;

Aspectos negativos

- Resistência às mudanças (por parte de alguns);
- Desmotivação;
- Indisciplina dos alunos;
- Pouca participação dos pais na vida escolar dos filhos;
- Pouca valorização ao estudo, bem como pelas oportunidades que tem hoje

de estudar.

C) Aspectos positivos

- Planejamento individualizado e coletivo entre os professores;
- Busca constante por informações e qualificação;
- Desenvolvimento de projetos;
- Acesso a diversos meios de comunicação.

Aspectos negativos

- Indisciplina por parte de alguns alunos;
- Pouca participação dos Pais na escola;
- Resistência às mudanças.

D) Aspectos positivos

- Ambiente calmo acolhedor.

Aspectos negativos

- Falta de coleguismo, falta de responsabilidade e comprometimento de alguns membros do setor escolar.

F) Aspectos positivos

- Trabalho cooperativo;
- O cultivo de valores;
- Respeito entre todos;
- O amor por aquilo que desempenha;
- Apoio por parte da Secretaria de Educação.

Aspectos negativos

- Pouca participação dos pais na vida escolar.

3ª PERGUNTA: A partir da tua experiência ou envolvimento pessoal em educação, que atos de instigação costumam ocorrer nas escolas? Argumente.

RESPOSTAS:

A) De acordo com a minha concepção de ensino e educação, e de acordo com os princípios que regem tal concepção, considero que todo ato pedagógico deverá ser também um ato instigativo, para que o educando desde cedo possa compreender a amplitude da (sua) aprendizagem e do que realmente engloba o processo de assimilar e acomodar conteúdos e valores, e que estes mesmos conteúdos e valores devem ser aplicados na prática de vida. Utopia? Não. Mas é reconhecidamente difícil alcançarmos uniformemente estes objetivos. Isto depende inexoravelmente da sintonia de todos os envolvidos na realidade escolar de Tio Hugo. Em geral, atualmente, está sendo priorizado muito o acompanhamento do Departamento de Coordenação Pedagógica na formação do docente, assegurando-se também o espaço de planejamento para que o professor neste espaço tanto planeje suas aulas como também conheça e estude referenciais teóricos para embasar sua prática pedagógica. Em sala de aula busca-se como atos essenciais de instigação, criar condições para que os educandos compreendam o significado de aprender determinado conteúdo ou sentido (valor) e que este aprendizado extrapole os bancos escolares. Os educandos estão buscando saber mais e apesar do processo neste sentido ser lento, eles consideram o meio escolar mais seguro para a busca do conhecimento e informação.

B) O trabalho de Direção de Escola que é onde atuo no momento, é um desafio muito grande e a cada dia surgem novas dificuldades e problemas para resolver: com alunos, professores, funcionários, pais... Procuro sempre agir com calma e determinação, dialogando com os envolvidos na tentativa de reconhecer os erros e juntos encontrarmos a solução. Pois, penso que uma boa conversa é a solução de muitos obstáculos. Trato a todos com carinho e respeito, buscando sempre a melhoria e a motivação para um trabalho cada vez mais qualificado e a amenização dos problemas em nossa escola.

C) Atualmente estou atuando na direção da Escola Municipal de Ensino Fundamental Antonio Parreiras, sendo este um grande desafio e ao mesmo

tempo um trabalho prazeroso principalmente quando os objetivos almejados são alcançados. Constantemente há dificuldades e problemas a resolver, mas com diálogo e apoio dos Pais e da Secretaria Municipal de Educação consegue-se resolver.

D) Questões que nos estimulam como educadores são atos ligados à aprendizagem e ao interesse dos alunos.

E) Trabalho cooperativo: Se todas as pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem se envolverem, buscando o mesmo objetivo que é a educação de qualidade, com certeza teremos uma educação exemplar em nosso município.

4ª PERGUNTA: Colocando a escola no centro do processo educacional, qual o objetivo que a equipe Gestora do município de Tio Hugo gostaria de alcançar. Justifique.

RESPOSTAS:

A) Ao se colocar a ESCOLA como centro do processo educacional coloca-se automaticamente a pessoa, o desenvolvimento do ser humano integral, como centro de tal processo; neste sentido, o objetivo maior que a equipe gestora do município de Tio Hugo gostaria de alcançar é desenvolver integralmente o ser humano, instruindo-o e construindo a cidadania, tornando possível sua atuação consciente, equilibrada e crítica no meio social a qual habita ou poderá vir a habitar, preparando-o como conhecedor e julgador das ferramentas básicas do ensino e saber historicamente produzido, possibilitando também a aplicabilidade prática de tais ferramentas; ainda, preservar em cada um e cada uma a humanidade e o valor do cuidado. Este objetivo é primordial devido a sua universalidade e, principalmente, é considerado como além de objetivo, o dever de uma equipe que se propõe ética e comprometida com a gestão educacional.

B) Uma Educação cada vez mais com qualidade, atendendo as necessidades de cada um.

- C) Creio que o nosso principal objetivo é fazer com que haja uma maior participação da família na escola, construindo assim uma educação de qualidade tornando a escola um local agradável e prazeroso.
- D) A equipe gostaria de alcançar o resultado melhor possível melhorando ainda mais o nível de conhecimento de nossos alunos.
- E) O objetivo que a Equipe Gestora do Município de Tio Hugo gostariam de alcançar é de uma educação cidadã, libertadora, construtiva e participativa, proporcionando aos educadores condições de se realizar, vivenciando suas próprias experiências, desenvolvendo suas potencialidades e realizando-se como pessoas e com a sociedade

5ª PERGUNTA: Tem alguma temática na Educação que te desperte paixão? Explique.

RESPOSTAS:

- A) O tema da *Educação para o agir moral*, visto que a crise ético-moral da atualidade também se traduz como uma crise educacional. A título de opinião e defesa, a suposta saída e superação de tal crise se dá no âmbito da reformulação dos objetivos do ensino e educação centrando-os na construção do ensino e educação para a moralidade (Immanuel Kant).
- B) Escola motivada e unida (meu sonho): Falar em escola, falo em toda a comunidade escolar e penso que a motivação e a União são as palavras chave para que muitos objetivos se concretizem. As pessoas envolvidas no processo educacional estando motivadas e num espírito de cooperação nunca irão desistir perante os obstáculos que surgem, pois estarão sempre com ânimo e unidas com vontade de vencer, sempre em busca de respostas aos problemas e a solução dos mesmos, resultando no sucesso da escola.

- C)** Quando falamos em educação e escola devemos levar em consideração um local agradável, onde todos, direção, professores, funcionários, alunos, pais, sintam-se motivados e valorizados construindo um espaço de união e cooperação.
- D)** O que me desperta paixão na Educação são assuntos ligados a alfabetização e produção textual.
- E)** *A Ludicidade na aprendizagem:* Nós professores devemos dar a todos uma educação que permita desenvolver em todos os sentidos. Durante muitos anos a educação tradicional afastou o homem de suas emoções, de seu lazer. Educar não é fazer o aluno decorar nomes, datas, fórmulas ou regras.
- Educar é preparar o indivíduo para a vida e para ser feliz!
 - Educar para o lazer é educar alguém para sentir-se vivo.
- Devemos valorizar e trabalhar os conteúdos de maneira lúdica, multidisciplinar, integrando os assuntos do dia a dia das pessoas.

4.2 Análise dos dados coletados

Inicialmente, podemos refletir o seguinte princípio: a gestão da educação que responde aos ditames da contemporaneidade possui uma especificidade que “se fundamenta em objetivos educacionais representativos dos interesses das amplas camadas da população e leva em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos” (PARO, 1986, p. 87-8, apud, FERREIRA, 2008, p. 107).

A solução dos problemas educacionais dentro deste contexto de novos cenários nacionais e internacionais é um grande desafio para as equipes gestoras e a sociedade em geral. O ponto de partida inicia pelo reconhecimento da importância da educação como fator de construção e de distribuição do conhecimento. Essa

importância é determinante hoje diante da profundidade e da rapidez das transformações econômicas e tecnológicas.

Nestes últimos anos, acompanhamos a crescente construção política dos educadores, em relação à democracia, como também da gestão democrática. A consolidação da gestão democrática da educação é um desafio, que implica uma filosofia política e uma estratégia de ação pedagógica, esta demanda métodos democráticos, criando oportunidades de educação cidadã, de trabalho e aprendizado coletivos, visando desenvolver uma efetiva participação no pensar e no fazer a educação e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais.

O processo de gestão da organização escolar do município de Tio Hugo, mostrou-se em construção coletivamente, embasado no projeto pedagógico, com um grande potencial de transformação. Por isso, se faz necessário uma atuação pedagógica com competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, no companheirismo e na solidariedade.

É visível, nas questões abordadas, o comprometimento da maioria das partes, pois é necessária a preocupação, para assim evoluir constantemente com o apoio de todos os participantes e se tenha como resultado uma educação qualificada. Busca-se no momento, uma participação mais envolvente dos pais, uma maior presença junto com seu filho na vida escolar, para unidos buscarem as soluções para as dificuldades encontradas no âmbito social, cultural, “educacional”.

Esta austeridade é o maior humanismo que se podem exigir de todos os profissionais e envolvidos com a educação, a fim de que possam desenvolver-se como seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes e ricos de caráter.

Na concepção democrático-participativa, os profissionais envolvidos no trabalho da escola precisam desenvolver e pôr em ação inúmeras competências para participar das práticas de gestão:

- *Desenvolver capacidade de interação com a comunidade escolar, ter um bom relacionamento, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações;*

- *Desenvolver capacidades e habilidades de liderança*, a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Uma liderança cooperativa envolvendo capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas idéias, saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar o trabalho, compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo;
- *Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares*, esta mudança precisa ser feita de modo planejado, cuidadoso, implicando ações e procedimentos muito concretos. O melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas;
- *Aprender a tomar decisões sobre problemas da organização escolar, das formas de gestão e da sala de aula*. A gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização, encaminhamentos de solução para problemas;
- *Conhecer, informar-se, dominar os conteúdos de discussões para ser um participante atuante e crítico*. Estar informado sobre os assuntos tratados, como também os professores devem estar informados a respeito da legislação, dos planos e diretrizes oficiais, das normas e rotinas organizacionais, das questões pedagógicas e curriculares, os documentos básicos da legislação federal, estadual e municipal;
- *Saber elaborar planos e projetos de ação*. É necessário que todos desenvolvam competências pra realizar diagnósticos, definir problemas, formular objetivos, gerar soluções e estabelecer atividades necessárias para alcançar os objetivos;

- *Aprender métodos e procedimentos de pesquisa.* A pesquisa é uma forma de trabalho colaborativo para a solução de problemas da escola e da sala de aula e tem como resultado a produção de conhecimento pelos professores sobre o seu trabalho. É uma das formas mais eficazes de articular a prática e a reflexão sobre a prática, ajudando o educador melhorar sua competência profissional;
- *Ter conhecimentos das modalidades e instrumentos de avaliação, da organização escolar e da aprendizagem escolar.* É uma etapa necessária de qualquer plano ou trabalho, para discutir se os objetivos pretendidos estão sendo alcançados, definir as ações e os procedimentos necessários para retomar o rumo, e as mudanças necessárias para melhorar e promover a aprendizagem dos alunos.

Entretanto, se aposta na melhoria da qualificação profissional na formação continuada como um dos requisitos essenciais, tendo como modelo um professor/educador/gestor intelectual crítico, reflexivo, pesquisador, elaborador de conhecimentos, com participação ativa e qualificada na organização e gestão da escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação no Brasil é assunto que merece ser discutido na tentativa de buscar soluções. Para entender o que é educação é necessário refletir sobre o significado do próprio homem, encontrar na natureza do homem o núcleo de sustentação do processo de educação, pois está sempre em transformação e construção, por isso se educa. Para que essa educação ocorra é necessária à busca do homem como sujeito desse processo, porém deve haver comunicação com outros seres para se encontrar o “ponto certo” entre saberes espontâneos e saberes sistematizados, para elaboração do próprio conhecimento. Estamos “inacabados”, devemos criar, ser sujeito e não objeto, elaborar nosso próprio conhecimento.

Minha história de vida também foi um percurso de formação, com o objetivo de compreender a maneira pessoal como foram vividas. A narrativa inicia no ambiente familiar, nas primeiras relações, nos acontecimentos mais marcantes, no diálogo ou não, nos conflitos. Assim, construímos a identidade, nos formando e transformando, incluindo noções como consciência de si, pois o ser humano é individual e único, nossa personalidade é uma organização, que vamos adquirindo e evoluindo em ambientes diversificados. Na vida familiar, construímos nosso "EU", adquirimos as características para formar nosso jeito de ser. Após, a escola é o espaço de abertura de perspectivas e de valores.

Toda ação pedagógica exige uma relação entre a teoria e a prática, relacionando a produção do conhecimento pedagógico e a formação do professor, no sentido de que seja capaz de fazer de sua prática uma práxis pedagógica voltada para ação-reflexão-ação. É preciso que o professor e o aluno sejam sujeitos do processo de ensino e aprendizagem, refletindo e analisando todos os elementos de uma pesquisa, a realidade dos fatos, o cotidiano vivido, métodos, avaliação, e outros fatores.

A teoria e a prática caminham juntas em busca de um mesmo objetivo, pois é a teoria que questionará a prática, numa relação onde todos são sujeitos, envolvidos

na construção de novos sentidos. Somente um processo de reflexão é capaz de construir a cidadania, tanto do educador quanto do educando.

Toda essa bagagem construída nesta formação, as aprendizagens, todo este processo de conhecimentos, é que vão sustentar a minha prática pedagógica. Posso dizer que estas experiências vivenciadas proporcionam o entrosamento com o cotidiano da Educação e a oportunidade de exercer a atividade docente, refletindo a atuação do pedagogo, como também da instituição. Assim, possibilitando uma investigação qualitativa, fundamentando teoricamente a prática observada a partir das concepções atuais. A ação do educador como mediador das relações, possibilita melhores condições de desenvolvimento, permitindo a criação de situações em que avançam no seu processo de aprendizagem, e cabe ao educador promover situações de conversa, de pensar, refletir, construir, em um ambiente acolhedor que propicie a confiança, a autonomia, a autoestima, entre outros. Para que isso ocorra, o professor deve planejar e elaborar um ótimo “projeto de trabalho”.

A partir do estudo feito, acredita-se que a construção de uma sociedade mais justa e mais humana depende muito do fortalecimento do trabalho coletivo de todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar, em especial ao trabalho do gestor na organização de sua instituição de ensino. O conceito de Gestão Escolar é de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda as atuais exigências da vida social: formar cidadãos, oferecendo ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

A organização da escola dependerá de uma gestão eficiente, de um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a todo o momento, a refletirem sobre a sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades. A consolidação de uma Gestão Escolar de cunho democrático – participativo requer competências cognitivas e efetivas, respaldadas na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos.

Dessa forma, faz-se necessária uma gestão democrática como facilitadora do aprendizado do aluno. Neste sentido parece estar implícita a importância da gestão compartilhada, não apenas como instância de natureza administrativa, mas como mediação de uma prática pedagógica e política que leve a construção da escola de qualidade. A equipe escolar pode adaptar-se as novas possibilidades gestoras e pedagógicas. Há necessidade de aprimoramento com base teórica e prática sobre a gestão democrática para que a equipe escolar possa exercer autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.

Para que as transformações na qualidade de ensino aconteçam, é preciso ir além. Este é um dos comprometimentos, de todos os atores da comunidade escolar: abraçarem o projeto de educação proposto pela escola por meio da participação ativa desses segmentos e por meio da comunicação, do diálogo, da solidariedade, do comprometimento. Devem estar preparados para ocupar esse espaço com competência humana, teóricas, técnica, política, entre outros.

O grande desafio para as instituições escolares que sonham com a construção de um sujeito e de uma sociedade crítica e democrática é o aproveitamento de lacunas geradas pelas contradições atuais. Para que isso venha a tornar realidade, a escola precisa acreditar na potencialidade da ação coletiva, abrindo espaços democráticos para a construção de um projeto educacional que viabilize alternativas contra-hegemônicas ao cenário atual.

Sonhamos com uma escola “ideal” e vivenciamos a nossa realidade com as dificuldades enfrentadas no cotidiano da escola, tentando superar essas dificuldades através de novos conhecimentos, almejando sempre o sucesso dos alunos. A escola tem como meta, elaborar o seu Projeto Pedagógico voltado na construção coletiva, refletindo constantemente cada passo dado.

A escola que queremos precisa de pessoas que assumam compromisso, conscientização, autonomia, parceria, solidariedade, humanização, compreensão para desenvolver valores nos quais percebemos a importância do ser humano e o quanto pode fazer pelo outro, tudo isso através do diálogo, da atenção, afetividade, enfim, das nossas ações. Uma instituição de ensino onde realmente os princípios de liberdade, igualdade e solidariedade sejam vivenciados sem distinção.

A escola deve ser um ambiente prazeroso, democrático, mas acima de tudo humano, centrado na qualidade do ensino e na liderança de gestores competentes,

comprometidos com a aprendizagem dos educandos, valorizando as idéias da comunidade escolar. Devemos, portanto, analisar continuamente a prática pedagógica juntamente com a proposta elaborada, pois temos uma escola que está em constante construção e em mudança. Lutar para que cada um cumpra o seu papel, e no coletivo buscar o sucesso em Educação.

Portanto, torna-se imprescindível quanto plausível a construção de um projeto para a educação que leve em conta as necessidades, características e cultura do local. Só assim, poderemos construir uma gestão democrática, na qual os autores envolvidos possam apontar suas necessidades, partilhar seus saberes, mostrar-se comprometidos e participar da construção de alternativas que viabilizem as mudanças necessárias. Buscam-se soluções para uma qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola. A transformação só se faz pela educação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9394 de 20/12/1996, dispõe sobre as diretrizes da educação nacional.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. In: **Revista Brasileira de Educação**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 ago. 2009.

DOURADO, F. (Org.); PARO, V. H. (Org.). **Políticas públicas & educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

FERREIRA, S. C. (Org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. “**Educar é impregnar de sentido a vida**”. Nova Escola, São Paulo, n. 491, p. 18-21, nov. 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 4. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

NÓVOA, A. **As Organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações D. Quixote, Instituto de Inovação Educacional, 1992.