

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

**GESTÃO EDUCACIONAL: PRÁTICAS E DESAFIOS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**LIZABETE DE CAMARGO MESACASA**

**TIO HUGO**

**2011**

# **GESTÃO EDUCACIONAL: PRÁTICAS E DESAFIOS**

**por**

**LIZABETE DE CAMARGO MESACASA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Educacional.

**Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ms. Clarice Zientarski**

**TIO HUGO**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Programa de Pós-graduação em Educação**

A Comissão organizadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL, PRÁTICAS E DESAFIOS**

elaborada por:

**Lizabete de Camargo Mesacasa**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ms. Clarice Zientarski – (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Prof<sup>ª</sup> MS. Alexandra Silva dos Santos Furquim – (UFSM)**

---

**Prof<sup>ª</sup> MS. Izabel Cristina Uaska Hepp – (UFSM)**

Tio Hugo, RS, novembro de 2011

## **Dedicatória**

*Dedico meu trabalho ao apoio  
incondicional de minha família, de meus amigos,  
meus colegas e, em especial  
ao meus filhos Filipe e Anna Carolina.*

## **EPÍGRAFE**

*“A Educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida.”*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação a Distância em Educação  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO EDUCACIONAL, PRÁTICAS E DESAFIOS**

Autora: Lizabete de Camargo Mesacasa  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Clarice Zientarski  
Tio Hugo, 17 Novembro de 2011.

Esta pesquisa abordando sobre “Gestão Educacional: Práticas e Desafios” propõe-se a estabelecer algumas reflexões sobre a gestão no contexto atual, tendo em vista as realidades históricas do mundo, influenciado pelo desenvolvimento tecnológico e pelo perfil de aluno que se tem hoje nas escolas. Neste sentido, o trabalho caracteriza-se principalmente pelo enfoque dado ao modo como se realiza o processo de gestão, para melhorar o interesse do aluno, seus hábitos e atitudes enquanto discente e, que certamente, estarão envolvendo a aprendizagem. A metodologia, com uma abordagem qualitativa, fundamentou-se na pesquisa bibliográfica, a qual evidencia que, no decorrer da história, a educação busca soluções, sofre mudanças e influências externas, nem sempre com sucesso. Conclui-se que a partir do momento em que os profissionais se colocam como gestores do processo educacional, competentes, responsáveis, predispostos à busca de novas propostas, e, comprometidos com o coletivo da escola haverá melhoria no contexto educativo. Além disso, um profissional sozinho não chega a lugar algum: precisa-se do todo da escola e de uma proposta pedagógica coerente com o que se quer, com a mudança, com a transformação social da educação.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional, práticas, desafios, mudanças.

## ABSTRACT

### SUMMARY

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

Author: Lizabete de Camargo Mesacasa Person who orientates:  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Clarice Zientarski  
Uncle Hugo, 17 November of 2011

This research addressing the theme "education and some alternative" proposed to show the way for possible solutions, transforming reality. It includes discussions of texts by thinkers in education to promote discussions about the learning enjoyable, meaningful, which emphasizes personal achievement and collective teacher and student. The methodology used was literature research, which shows that, throughout history, education seeks solutions and undergoes changes and external influences, not always successfully. Search is a transformative education that meets the existing social reality: new technologies, globalized world, among other factors. It starts the search from a brief historical background. In its reasoning, we tried to look for possible solutions to improve the quality of education, supported by great thinkers and intellectuals. There was concern about the search for possible solutions to improve the quality of education and the adoption of new methodological practices that enable the teacher to face and overcome challenges. In the last chapter, we investigate the pedagogy of learning projects, suggesting a pleasurable practice and suggesting a solution to various problems at school today, learning behavior, disinterest in the subject. It is believed that this is only possible from the training of competent professionals, responsible, predisposed to search for new proposals, new methods of creative, innovative and enjoyable, with great boldness and love for the art of teaching. We know that alone does not get anywhere: you need the whole school and a pedagogical proposal consistent with what one wants, to change, with the transformation of educational practice.

**Keywords:** Educational Management, practices, challenges, changes.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 A EDUCAÇÃO, UM COMPROMISSO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 SER PROFESSOR: SER UM GESTOR, UM DESAFIO NO CONTEXTO ATUAL..</b>	<b>15</b>
<b>3 A GESTÃO DO PROCESSO EDUCATIVO.....</b>	<b>21</b>
3.1 Atribuições dos Gestores no Processo Educacional .....	22
3.1.1 Coordenador Pedagógico um dos componentes do coletivo escolar.....	22
3.1.2 A Atribuição da Orientação Educacional no conjunto do trabalho realizado no contexto escolar .....	23
3.1.3 Quando o Diretor se torna um Gestor.....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>



## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa trata sobre a gestão educacional no contexto atual, tendo em vista as realidades históricas do mundo, influenciado pelo desenvolvimento tecnológico e pelo perfil dos alunos nas escolas. Nesse sentido, resolveu-se investigar sobre essa temática - gestão educacional- suas práticas e desafios nesta conjuntura. Assim, o trabalho caracteriza-se principalmente pelo enfoque dado ao modo como se realiza o processo de gestão, para melhorar o interesse do aluno, seus hábitos e atitudes enquanto discente e, que certamente estarão envolvendo a aprendizagem.

Atualmente, as tecnologias oferecem uma infinidade de oportunidades para que os educadores se aprimorem e instrumentalizem, conforme suas necessidades, sendo capazes de olhar para o educando com vistas ao futuro, vendo-o lá adiante participando da vida com responsabilidade crítica sim, mas também, com solidariedade e fraternidade. Quando se entende que um ser humano transformado consciente e crítico é capaz de fazer do seu conhecimento, uma ferramenta de trabalho, para compreender a natureza e sua interação com a vida humana familiar e social, e, portanto, tornar-se uma pessoa feliz, se compreende o sentido da educação.

Nessa ótica, na busca de uma escola humanizadora<sup>1</sup>, reflexiva, crítica é preciso ter clareza na forma como a educação é gerida, administrada. Pensar nos agentes deste processo, portanto, é pensar em pessoas, que na escola assumem o papel de gestores. Pessoas estas, com ideologias e culturas diferentes, que ao conduzirem o processo educativo, assim como diz Berghahn (2003, p.35):

[...] passam então a lidar com as políticas e a legislação inerente as mais diversas situações da vida escolar, seja ela com alunos, pais, funcionários ou professores. Também administram a comunidade educativa e muitas vezes propõem-se a realizar uma ação transformadora.

Neste sentido, estas pessoas estão diretamente ligadas à gestão educacional, que é o todo da escola, à medida que trabalha em conjunto, mediando relações e correlações, trocando

---

<sup>1</sup> Quando falo em Educação Humanizadora, refiro-me a uma educação para cidadania, que pensa a educação através da reflexão, partindo da própria realidade social, visando mudança dessa realidade, entendo a partir destes autores: Paulo Freire (1999), Gadotti (2000).

experiências e investindo na própria formação. O gestor, nesse caso, precisa ter um olhar dinâmico e ativo a todo o processo educacional, em tudo que acontece na escola, pois, ele é um articulador do processo escolar.

Segundo Ferreira (2003), a gestão da educação compreende-se a partir do processo de condução e gerência da vida escolar, ela diz:

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. (FERREIRA, 2003, p. 306)

Desta forma, este tema, relaciona-se com a gestão educacional, tendo em vista sua reflexão acerca da condução dos processos educacionais, os quais envolvem relações pessoais no ambiente escolar. Atualmente, constata-se e vivencia-se nas escolas um índice bastante grande de problemas relacionados à violência, ao desinteresse, a pouca valorização dos próprios professores, e por conta disso, um grande desinteresse pela construção do conhecimento. Além disso, não se pode esquecer que a escola é afetada pela economia mundial, globalização, problemas sociais e de ordem familiar.

A realidade sociocultural hoje faz com que os pais tenham que se ausentar cada vez mais tempo de casa para o trabalho, deixando para a escola, até mesmo, funções e tarefas que seriam suas com relação a seus filhos. A relação família e escola são de extrema importância no processo educativo, tendo em vista, essa realidade.

Nessa perspectiva, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as questões que envolvem a gestão educacional e as relações que se estabelecem entre os segmentos da comunidade escolar, a partir de produções bibliográficas contemporâneas, que pontuam acerca da gestão escolar, enfocando as relações presentes no contexto.

Os objetivos específicos tinham o propósito de analisar o compromisso do educador-gestor, com a educação e os educandos e, investigar quais os desafios encontrados hoje em ser educador, dentro de uma nova visão de educação e do educando.

Com o objetivo de realizar um estudo crítico sobre o tema, o assunto é abordado, principalmente, a partir dos autores Libâneo (2001), Gadotti (2000) e Freire (1999) entre outros. Trata-se, portanto, de uma pesquisa com abordagem qualitativa, que se utiliza de

referencial bibliográfico para o entendimento das questões levantadas. Dessa forma, o trabalho encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro, trata sobre a Educação, como um compromisso. No segundo, a discussão proposta, envolve o Ser professor como um desafio e o terceiro capítulo, procura analisar o papel do gestor neste contexto.

## 1 A EDUCAÇÃO, UM COMPROMISSO

*Para construir o futuro, é preciso primeiro sonhá-lo,  
imaginá-lo.*  
Paulo Freire.

A frase em epígrafe de Paulo Freire, trazida por Moacir Gadotti em um dos seus felizes comentários ao pensamento Freireano, revela o compromisso da educação em contribuir com a transformação dos sonhos em realidade. Ao falar do último livro de Paulo Freire, Gadotti afirma: No seu último livro, *Pedagogia da Autonomia*, ele critica o neoliberalismo, exatamente por negar o sonho, por ser fatalista, por negar a possibilidade de mudanças, (1996) porque não lhe interessa que a história mude. Interessa sim que ela continue como está.

Assim, se entende com Freire, que o profissional comprometido com a educação se nega a reproduzir o que está posto e, busca instrumentalizar seu aluno na desconstrução de uma sociedade seletiva e opressora, reconstruindo o cidadão capaz de assumir conscientemente os deveres e direitos, indispensáveis na construção social. Isso reforça o compromisso do bem estar de todos, possibilitando o exercício da verdadeira cidadania. No livro que trata sobre a *Pedagogia da Cidadania*, Gadotti, diz que não basta sonhar, é preciso saber como se constrói o sonho (FREIRE, 2000).

Ninguém melhor que Paulo Freire para defender a *Pedagogia com Autonomia*, libertando mentes, construindo significativamente, a partir do saber do aluno, nos diferentes espaços educacionais. Nesse sentido, a educação não se restringe ao espaço escolar, e sim, se espraia a qualquer espaço que se preocupe em garantir a todos o acesso ao exercício da total cidadania.

A *Pedagogia Freireana* é dialética, assegura Gadotti, pois, a dialética acrescenta à subjetividade, a dinâmica indispensável na formação do indivíduo capacitando-o a afastar-se do mecanicismo e do conformismo cristão; viabilizando a autonomia no exercício dos quatro pilares: APRENDER A APRENDER; APRENDER A FAZER; APRENDER A VIVER JUNTOS E APRENDER A SER (DELORS, 2003). A partir do momento em que os adultos, jovens, adolescentes e crianças compreenderem o valor destes quatro pilares e os fizerem

presentes em suas vidas, segundo assegura o Relatório da UNESCO, a educação assumirá outro patamar.

Gadotti (2000, p. 70) ao tratar sobre esta questão acrescenta: “Mais do que na era do conhecimento devemos dizer, que vivemos na era da informação, pois percebemos com mais facilidade o disse me disse da informação e de dados, muito mais do que conhecimentos”. Nesse caso, no contexto atual, sendo educadores comprometidos, sentimos a profundidade do problema dos meios de informação de massas. Eles concorrem conosco como formadores de opinião, modismos, alienação caótica que valoriza o exterior e o possuir.

O capitalismo desenfreado obriga nossos pais e mães de família a saírem juntos em busca da sobrevivência, distanciando-os cada vez mais da convivência no lar, do lazer, do afeto. Muitas crianças chegam aos espaços educacionais, trazendo consigo o preço e a carga emocional sofrida por eles e sua família, fruto de uma sociedade altamente seletiva. Para que o educador consiga fazer algo por essas crianças devem estar bem equilibrados e organizados pessoalmente, pois os professores também são afetados por essas questões.

A pedagogia de Freire salienta que o conhecimento é saber fazer a leitura de mundo, para poder transformá-lo. Importa-lhe um projeto político-pedagógico centrado no conteúdo de libertação. Se o cidadão primar pela autonomia, ao exercer a sua cidadania, tornar-se-á competente para ler o mundo e traçar os meios para compreendê-lo e, transformá-lo no que for necessário, de modo a reconstruí-lo por meio do conhecimento dos atos históricos, gnosiológicos e lógicos numa dimensão dialógica.

“Conhecer não é acumular conhecimentos, informações conteúdos escolares do saber chamado universal. Conhecer é estabelecer relações, ou dados. Conhecer implica mudanças de atitudes, saber pensar e não apenas assimilar Piaget e Paulo Freire completava: saber é criar vínculos. O conteúdo torna-se forma. Paulo Freire foi combatido pelos conteudistas iluministas porque eles não chegaram a entender que, em educação, a forma é o conteúdo. Saber em educação é mudar de forma, criar, formar-se.” (GADOTTI, 2001, p. 54)

Gadotti (2011) traça, ainda, um paralelo entre a teoria e práxis de Paulo Freire no que diz respeito à “ênfase nas condições gnosiológicas da prática educativa”, pois, Paulo Freire foi acusado de não valorizar os conteúdos programáticos, de ser espontaneísta. (GADOTTI, 2000, p. 74). A sua proposta, no entanto, era calcada na idéia de que “educar é ler o mundo para transformá-lo”. Nesse sentido, quando se pensa tomando os princípios Freireanos, se pergunta: Como posso transformar o mundo se não o conheço e não avalio seus valores?

Assim, Paulo Freire propunha o conhecimento que viabiliza a libertação do mundo opressor, sem, contudo, tornar-se um deles.

Por meio da razão dialógica positiva e comunicativa acontecerá a interação qualitativa, pois ele reconhece que o conhecimento e o ato de pensar acontecem na relação com o outro, na práxis do ato histórico. A Ciência nesse caso está aberta às necessidades populares. A partir do letramento e alfabetização, prioriza-se o trabalho e o emprego, correlacionados com a fome, a miséria e doenças.

“Seu método, por isso não parte de categorias abstratas, mas dessas necessidades das pessoas, capturadas nas suas próprias expressões (valor da oralidade) e analisadas por ambos, educador e educando. Nos últimos anos Paulo Freire destacou também as necessidades planetárias trazidas ao debate pela ecologia, como necessidades humanas fundamentais, ligadas ao saneamento básico, ao lixo, à água, à poluição do ar. Dia 17 de abril de 1997, poucos dias antes de falecer, ele falava em ECOPEDAGOGIA, afirmando que amava a terra, os bichos e as plantas. Dizia ele numa entrevista dada no Instituto Paulo Freire naquele dia:” “Quero ser lembrado como alguém que amou os homens, as mulheres as plantas, os animais, a terra.” (GADOTTI, 2001, p. 69)

Ao pensar em aprendizagem significativa, para os brasileiros, é unânime afirmar que a pedagogia freireana preenche todos os requisitos. Nada mais significativo que a fala da dona de casa sobre suas carências e caminhos para superá-las; com o pedreiro, sobre materiais de construção e as possibilidades de fazer de sua profissão, além de um meio de sustentar a família, um operário em construção.

Da mesma forma, ao conviver com o adolescente e o jovem, e as incertezas e certezas; Além disso, ao tratar das transformações corporais e hormonais, das angústias próprias da idade, sua descoberta de mundo, desencadeando destes temas, o processo ensino-aprendizagem, mediando suas descobertas e o acesso ao saber construído. Desenvolver os conteúdos disciplinares, partindo do que lhe é muito próprio, muito real, suas músicas, jogos, textos...

De modo muito especial, buscar fundamentos de como a criança aprende a inteirar-se do seu contexto social, sua colocação na família, se algo a oprime, enfim, o que pode retardar ou acelerar sua aprendizagem. Saber escutar o nosso educando, pois ele precisa falar. Abramos nossos horizontes para compreendê-los, sem encobrir atitudes não aceitas pelo grupo social; amá-los sem sufocar sua naturalidade; levantar sua auto-estima, sem fazer dela uma esnobe; fazê-los sentir-se seguros sem prepotência, instrumentalizando-os emocional e

cognitivamente, para que se desenvolva em sua totalidade de maneira prazerosa e significativa. Neste sentido, o assunto tratado a seguir procura analisar o que significa ser professor no contexto atual, diante de todas as dificuldades que a própria sociedade tem colocado como limitadores, porém, ao mesmo tempo instigadores, em um processo educacional que evidencia mudanças constantes.

## **2 SER PROFESSOR: SER UM GESTOR, UM DESAFIO NO CONTEXTO ATUAL**

Ser profissional da educação comprometido com o exercício da cidadania no contexto atual, vai muito além das diferentes práticas pedagógicas ou colecionar diplomas. A competência e o comprometimento na realização do seu trabalho propiciam ao profissional da educação, a possibilidade de espalhar seus conhecimentos, iluminando suas ideias, buscando transformar seu viver em prol da vivência dos direitos e deveres no exercício da cidadania.

A atividade humana é intrinsecamente projetiva, pois é capaz de se anteceder aos próprios atos, planejando sempre suas atividades. Quando queremos que algo venha a acontecer, buscamos planejar, estabelecer as condições, organizando o desenvolvimento das ações que norteiam os objetivos. Dessa forma, o trabalho humano é capaz de alterar o estado das coisas, transformar para atender às necessidades humanas ou seus interesses. Quando realiza o trabalho, o homem não transforma apenas o material sobre o qual está operando, imprimindo o projeto que tinha em mente.

Este processo provoca transformações na natureza à medida que a converte nos meios de produção e de subsistência necessários à reprodução social, situação que ocorre no trabalho humano, em geral e se perde no trabalho explorado no sistema capitalista à medida que o trabalhador e seu trabalho se tornam mercadoria.

O trabalho como assegura Marx (2011, p. 211), é o “definidor da natureza humana, é uma questão de sobrevivência, mas é fonte de realização e princípio de humanização”. Em relação ao trabalho do professor, após completar seus estudos regulares, o professor deverá estar sempre envolvido em Cursos de aperfeiçoamento que o instrumentalizem, revendo sempre aspectos que envolvem educação no espaço escolar e outros espaços educacionais, vinculados a outros órgãos governamentais e não governamentais. Assim, o professor vai participar do processo, vai rever, periodicamente, o Projeto Pedagógico, organização do currículo e reestruturá-los sempre que for necessário.

Ao privilegiar uma proposta curricular de inclusão que responda à heterogeneidade e multiplicidade brasileiras, estará respeitando as diferenças de idade, etnia, cultura, além de garantir os plenos direitos de cidadão. Este comprometimento com o seu trabalho possibilitará: a construção de meios que permitam a busca incessante de caminhos e direções que orientem para alcançar as metas e propostas, visando colocar em prática experiências de



aprendizagem relevantes. Para Kishimoto (1996 p. 14), proposta pedagógica é como uma “explicitação de qualquer orientação presente na escola ou rede, não implicando, necessariamente, o detalhamento da mesma”. Nesse enfoque, portanto, devem ser incluídas definições sobre o tipo de escola que queremos oferecer; “contextualização histórica, ideológica, filosófica, social, cultural, política, econômica e psicológica;” delinear recursos, conteúdos, avaliação, estratégias, etc. como qualquer outra entidade que vise a trabalhar o educando no seu ser total.

Oliveira (1994) acrescenta a reflexão que parte de uma concepção sóciointeracionista acerca do desenvolvimento do aluno. Ela considera que, como cidadão de direitos o aluno tem, inclusive, o direito de participar de ambientes estimuladores e com uma gama de possibilidades de interação. Logo, ao organizar um projeto ou plano de aula, é imprescindível que se façam alguns questionamentos, antes de organizar os eixos que irão desencadear os projetos: indagar o por quê, por quem, para quem, como e quando ensinar? Levantar uma série de hipóteses ou pontos de partida, ao organizar o conjunto de princípios e ações a serem desenvolvidos.

O projeto educacional desvela ao educador a intencionalidade e comprometimento com as múltiplas dimensões de aprendizagem de seus alunos, desenvolvendo a reflexão pedagógica planejada, intencionalmente. Especialmente em uma época conturbada por tantas contradições, os educadores deverão lançar olhares críticos, porque, mesmo diferentes, eles podem coexistir, superando a visão restrita, por uma visão de conjunto de experiências de aprendizagens na contextualização histórico-cultural. O educador que se atualiza constantemente está sempre aberto a novos questionamentos e reflete as diferentes opções que dispõe ao preparar suas aulas, no intuito de despertar nos seus alunos o interesse sobre os temas em debate, as múltiplas linguagens utilizadas no desenvolvimento do trabalho educativo pedagógico, fazendo acontecer a relação teoria e prática, em parceria escola-família-comunidade.

A apropriação e vivência da cultura local enriquecem o planejar, tornam reais e significativos. Essa postura desperta o interesse e levanta a auto-estima de aluno e do professor, pois independe da linha pedagógica seguida, a autenticidade da ação reflexão ação.

Os diferentes instrumentos que o educador pode dispor desde a mais simples tecnologia como o quadro de giz, até a mais fantástica tecnologia de ponta, se tornam

significativos, dependendo da qualidade da mediação, pois as Tecnologias de Informação e Comunicação ampliam as possibilidades, viabilizando a sequência do pensamento<sup>2</sup>.

De acordo com o Relatório para a Unesco, da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, também chamado de Relatório Delors:

“O século, que ora adentramos, submeterá a educação a uma dura obrigação, transmitindo de forma maciça e eficaz, saberes e saber fazer como competências necessárias para o futuro. (...) É necessário aproveitar a explorar durante toda a vida, condições de atualizar, aprofundar e enriquecer os conhecimentos adquiridos, e de se adaptar a um mundo em constantes mudanças”. (DELORS, 2003, p.89)

Cabe ao profissional em educação apropriar-se do conhecimento dos quatro pilares do conhecimento que propõe à educação; pilares estes já mencionados por Moacir Gadotti, no trabalho em que trata sobre a Pedagogia da Libertação, de Paulo Freire.

**Aprender a conhecer:** adquirir os instrumentos da compreensão.

**Aprender a fazer:** como ensinar o aluno a por em prática os seus conhecimentos na vida profissional e pessoal.

**Aprender a ser:** a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa; espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade.

**Aprender a conviver, a viver junto, a viver com os outros:** este é um dos maiores desafios atuais da educação; ensinar a não-violência, a descoberta do outro, o respeito às diferenças.

Neste sentido, Perrenoud (2000) assegura que:

“Parece cada vez menos razoável negar a dimensão educativa do trabalho docente, mas seria tão absurdo quanto injusto esperar dos professores virtudes educativas infinitamente maiores do que as da sociedade que lhes oferecem a incumbência de ensinar. Ainda que eles fossem exemplares, não poderiam mascarar o estado do mundo. “Nosso planeta é confuso”. Todos os alunos veem isso todos os dias nas ruas e nos meios de comunicação. Charles Péguy escrevia, em 1904, em uma espécie de editorial chamado *Pour la Mentrée*; “Quando uma sociedade não pode ensinar, é que essa sociedade não pode ensinar-se, é que ela tem vergonha, tem medo de ensinar-se a si mesma, para toda a humanidade, ensinar, no fundo, é ensinar-se; uma sociedade que não ensina é uma sociedade que não se ama, que não se estima, e este é precisamente o caso da sociedade moderna.” (PERRENOUD, 2000, p.141).

---

<sup>2</sup> Assim, no que diz respeito às TICs se entende que elas permitem o resgate e ou acúmulo dos conhecimentos. Pertence ao papel do educador, a problematização, o levantamento de questionamentos sobre as informações veiculadas pela mídia, para que não sejam tragados pela cascata de informações que podem desvirtuar ou dispersar o aprender.

A educação tem necessidade de mudanças, por isso precisamos buscar construir possibilidades e utilizar recursos que levem à transformação. Mas não podemos aceitar o novo só porque é novo e rejeitar o velho sem uma análise crítica sobre ambos. Portanto, a tarefa do educador é desafiar o educando a criar, a investigar, a ser crítico, a transformar e a produzir, assim, compreensão daquilo que diz e faz,

“Anos atrás, o professor devia levar a seus alunos as informações específicas de sua disciplina, aprendidas em seus estudos, e aos alunos cabia assimilá-las de maneiras significativas ou mecânicas. Hoje já não é mais necessária essa tarefa, uma vez que essas informações são transmitidas por todos os meios – livros didáticos, fascículos, apostila, revistas, jornais, vídeos, programas de computador, busca na internet (ANTUNES, 2001, p.11).

É uma exigência para o exercício da profissão de professor estar inserido nas novas tecnologias, devendo fazer uso delas para inovar suas aulas e, principalmente, auxiliar o aluno no atendimento das mídias e das multimídias, tendo o papel de orientar quanto à formação. É possível, então, afirmar que não há proposta pedagógica e reforma educacional sem o professor. Seu papel é primordial e fundamental, sendo assim, requer que se pense sobre metodologia, instrumentos, materiais, entre outras coisas, pois, um professor capacitado, atualizado, um mediatizador entre conhecimentos, aluno e o espaço escolar contribui com o processo de transformação da educação. Este professor é um gestor da aprendizagem e do processo educativo como um todo.

Há necessidade de novas propostas pedagógicas e uma mudança educacional coesa, ou seja, elencando objetivos significativos para todos, desenvolvendo o coletivo na totalidade. É imprescindível que a escola acompanhe todas essas transformações, inove-se. Não é mais possível continuar com aulas reprodutoras, quadro negro e giz.

Este é o momento de (re) pensar a educação em si, a partir daí criar dispositivos que possibilitem um novo olhar, onde todas as áreas do conhecimento possam trabalhar questões pertinentes para uma construção de conhecimentos significativos, mais humanos, mais dignos, no princípio de igualdade, fraternidade, liberdade, respeito ao outro. Nesse sentido, podemos fazer uma análise crítica em relação a todo o processo de mudança pelo qual o mundo está passando e, conseqüentemente, o bombardeamento que o homem recebe cotidianamente.

Diante dessa realidade, o professor passa a ser um pesquisador que busca sentido nas informações, um profissional capaz de relacionar-se com o outro e consigo mesmo, com uma profunda reflexão sobre sua prática pedagógica.

O educador, na nova postura, compreende que não é ele que “deposita” o conhecimento na cabeça do educando. Por outro lado, sabe também que não é deixando o educando sozinho que o conhecimento “brotará” de forma espontânea. Quem constrói é o sujeito, mas a partir da relação social, mediada pela realidade.” (VASCONCELOS, 1998, p.160).

Hoje, pensar educação é pensar também na formação do educador, tanto a formação inicial quanto a formação continuada, o que envolve além dos espaços formais, a participação em encontros educacionais, palestras, conferências, estudos, seminários, e, muita leitura de bons textos e livros. Exige ainda a atenção a toda nova descoberta e estudos devidamente fundamentados por pensadores e educadores, que possam somar à nossa experiência, lapidando o relacionamento professor-aluno; aluno-professor; aluno-aluno, no processo educativo.

Ao educador cabe, também, inteirar-se de todo recurso socialmente construído, seja escrito, falado, por imagens ou por ambos no sentido de incentivar o educando a leitura, à audição, à observação ou à pesquisa. O professor gestor é um pesquisador que à medida que ama sua profissão, se entrega à causa educativa, buscando deixar uma herança de compromisso com a educação e com o bem das pessoas.

Os alunos que perceberem seu professor como uma pessoa que prima por bem administrar sua própria vida, resolvendo seus problemas, sem deixar estas situações prejudicarem seu dia-a-dia na escola, é uma referência positiva que os anima a olhar os embates da vida com serenidade e reflexão.

A maturidade e idoneidade profissional do educador oferecem ao educando o alargamento dos horizontes e da incessante tarefa de ação-reflexão-ação. Não é tão difícil fazer uma criança sorrir! Precisamos provar a ela que tem capacidade suficiente para dominar o novo, o saber escolar. Parte dali a necessidade da sondagem estimulada, a observação processual, enfim, aguçar todos os nossos sentidos na abrangência da totalidade do ser de nosso educando.

O educador deve apropriar-se das tecnologias que estiverem a seu alcance: um jornal, jogo, revista, som, vídeo, computador, Internet... Não há necessidade de tecnologia de ponta,

o mais importante é dominar o recurso à disposição e utilizá-lo com reais objetivos. As tecnologias não são um fim em si mesmo, porém podem ser meios importantíssimos para transformar nossas aulas mais significativas e produtivas. Elas oferecem, ao mesmo tempo, significados auditivos, visuais, emocionais, favorecendo a apreensão cognitiva.

Os instrumentos tecnológicos são ferramentas de suporte para o professor, mas este não deverá utilizá-los antes de analisá-los, avaliar suas potencialidades e conteúdos que esses recursos lhe oferecem e, ainda, se deverão ser utilizados neste ou noutro momento. Muitos educadores, talvez por medo ou comodismo, deixam de explorá-los com seus alunos, privando-lhes o direito de aprender de modo prazeroso e significativo, ampliar sua visão de mundo, polindo e ressignificando a leitura de textos, imagens, filmes lugares, culturas... Ao mesmo tempo, deve-se questionar se as mensagens postas nos meios de comunicação têm o real interesse de mostrar a realidade e a possibilidade da leitura nas entrelinhas, trabalhando as hipóteses.

Entendemos que a integração das tecnologias, no processo educacional, abriu perspectivas de mudanças significativas, pois a escola, ao apropriar-se desses meios, aumenta a probabilidade de qualificar o processo de ensino aprendizagem. Os meios tecnológicos contribuem para enriquecer a aprendizagem, pois oferecem imagens e som de qualidade e todos estes recursos de uma ou outra maneira contribuem para a gestão do processo educativo.

### **3 A GESTÃO DO PROCESSO EDUCATIVO**

Acreditamos que os professores de uma ou outra forma são gestores, por esta razão, eles precisam de uma formação adequada, tanto inicial, quanto continuada. Assim, é necessário que todos os componentes da equipe da escola assumam o papel de gestores, sendo o professor, o coordenador, o orientador, o diretor e os demais da comunidade escolar, gestores educacionais. A atribuição de cada um é buscar melhorias de condições de trabalho na escola, voltadas ao coletivo. Com essas características, os professores participarão de um trabalho educacional de qualidade, e, evidentemente, juntos, defenderão a mesma causa em uma instituição educacional.

Um dos princípios básicos dos processos educacionais envolve o educar, pois, ele significa proporcionar o pleno desenvolvimento do ser humano, reconhecendo as diferenças étnicas, religiosas, econômicas, geográficas, lingüísticas, afetivas, cognitivas, etárias e todos os limites que tentam impedir a equidade nas relações entre seres humanos, pois todos nascemos com capacidades que nos permitem a aprender a ser, a estar, a saber e a viver.

O professor como organizador e facilitador, ou seja, um gestor deve desenvolver esse conjunto complexo de características e dimensões que direcionam aos aspectos da sensibilidade, dos laços afetivos, da compreensão mútua dos problemas e necessidades, e de uma certa cumplicidade no ato de educar. Esse conjunto se assemelha, em muitas facetas, aos aspectos da dimensão estética envolvida no processo de ensino e aprendizagem.

A raiz desse envolvimento para o sucesso implica em sintonia emocional. De um lado, o aluno que é motivado em sua auto-estima, de outro o professor que é reconhecido por sua produção pela gestão escolar, tendo sua auto-estima direcionada para a busca de novas práticas pedagógicas que revelem a qualidade do ensino ministrado. Ensinar é antes de tudo, uma sedução e, como em todo o processo de sedução, o reforço das qualidades e potencialidades do indivíduo que se quer seduzir deve ser uma constante, diz ALVES (2004). Neste contexto, em que cada um se envolve para a constituição do coletivo escolar, algumas funções acabam se tornando específicas, sem que, entretanto, não se limite a sua ação, pelo contrário, mesmo com tarefas peculiares, todos juntos no coletivo, ao planejar e executar seu trabalho, contribuem com o processo de democratização da escola e do processo educacional como um todo organizado.

### 3.1 Atribuições dos Gestores no Processo Educacional

A gestão educacional no contexto atual coloca a tarefa de gerir a instituição não apenas como tarefa da equipe diretiva, mas, esta função é descentralizada e deslocada para todos os componentes do processo educativo. Nesta ótica, se coloca o exercício do trabalho em educação como uma conquista, mas, ao mesmo tempo como uma tarefa que se aprimora com as experiências que existem no cotidiano e no espaço de uma instituição de ensino. À medida que se envolvem no trabalho, os profissionais vão aprendendo a conviver, a administrar o que está bom, o que precisa ser modificado, mas, aprendem também a tolerar, e a respeitar-se.

Neste sentido, esta função não cabe apenas à liderança da escola – no caso diretor ou diretora ou equipe diretiva - mas, a todos os componentes do grupo. Assim, cada um acaba sendo líder do processo, de si mesmo e das ações do coletivo escolar. A partir deste entendimento, se pensa em desenvolver as atividades de forma equilibrada, que atenda as opiniões, as sugestões e o interesse coletivo.

Quando se parte do respeito ao coletivo se constata que o trabalho da escola não depende apenas do administrativo, ou de quantas verbas a escola dispõem, ou do pedagógico, nem do fato de ter os melhores profissionais da rede, mas, do conjunto, da totalidade das relações humanas responsáveis por seu funcionamento.

#### 3.1.1 Coordenador Pedagógico um dos componentes do coletivo escolar

A atribuição desse profissional é a gestão da aprendizagem e para a formação dos professores, diz Heidrich (2008, p. 07).

Inclui dominar algumas coisas que nenhuma faculdade ensinou a ele: saber como o currículo foi desenhado, quando e como se articulam as áreas do saber e quais os modelos de avaliação disponíveis. Apesar de não ser uma tarefa fácil, ela é indispensável. É justamente o conhecimento das diferentes disciplinas, de seus objetivos, de suas propostas de recuperação, da bibliografia adotada e das metodologias propostas que conferirá a ele a respeitabilidade dos professores. Isso exige muito estudo.

Deste modo, procura meios de ajudar os professores na sua formação e também na solução de problemas envolvendo a aprendizagem, visando o sucesso dos alunos. Para isso, o coordenador precisa estar também buscando conhecimentos constantemente, deve ser um observador e um pesquisador. Neste sentido, deverá procurar bibliografias, proporcionar programas de formação, participação em seminários e congressos, para compartilhar informações com os demais profissionais da escola.

... o coordenador vai constituindo sua figura como um parceiro e um orientador do trabalho docente. Para isso tudo, o coordenador tem meios de atuação difusos: a presença nas atividades pedagógicas que alunos e professores promovem, a conversa individual com os docentes e a direção, as apresentações de trabalhos, as organizações de estudos do meio, as visitas e as festas, o material que ele torna disponível na sala dos professores, os avisos que deixa no quadro e até mesmo a sala do cafezinho. Mas ele conta ainda com um momento privilegiado. É o chamado Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), período de formação em serviço durante o qual seu "jeitão" aparece e se consolida. Ali, o coordenador desenvolve seu máximo trabalho: fazer com que os professores, os verdadeiros craques do time escolar, brilhem porque são as estrelas e, afinal, cabe a eles preparar as aulas, trabalhar duramente com centenas e centenas de alunos, corrigir provas e trabalhos, extenuar a voz para ser ouvido e ainda readequar suas aulas ao seu plano inicial. (HEIDRICH, 2008, p.11).

A sua função, portanto, é buscar melhores condições de trabalho na escola, conquistar o trabalho coletivo, ter espaço para fazer acompanhamento individual, ajudar, oferecer materiais e dinâmicas variadas, ter criticidade, ser entusiasta e otimista. Torna-se necessário para nortear o trabalho pedagógico, liderar, mediar com o grupo tendo como referência o projeto pedagógico e a linha de ação da instituição.

### 3.1.2 A Atribuição da Orientação Educacional no conjunto do trabalho realizado no contexto escolar

Na sua ação junto aos alunos, a orientação deve ter uma postura muito bem definida, pautada na dialética ternura-vigor, para, de um lado, não deixar o "rolo compressor escola" passar sobre eles e, de outro, não cair no equívoco de "paparicar", mimar, proteger o aluno dos conflitos (VASCONCELLOS, 2002, p. 81). Contribuindo, assim, para construção de limites na escola, estará tomando o cuidado para que sua função não se restrinja apenas a "coordenador disciplinar". Isto ocorre pela visão distorcida que se tem a respeito de



(in)disciplina e de como lidar com ela, colocando-se alguém para fazê-lo, reforçando a idéia de que o problema estaria na pessoa e não nas relações, isolado do contexto, encaminhamentos como solução. Além de não resolver o problema, geram-se outros: o professor perde a autoridade, pois foi transferido para um terceiro e o tal coordenador disciplinar, fica com a responsabilidade de resolver sozinho todos os problemas.

Trabalhar com os conflitos, não é fácil, como queixam-se os orientadores, porém devem tomar cuidado para que não vire enfrentamento, fazer os sujeitos se calarem ou assumirem as culpas, ao contrário deve-se analisar várias questões existentes através do diálogo, investigando a rede de relação prestando um serviço relevante. A medição do orientador deve favorecer os relacionamentos entre alunos e professores para que haja aprendizagem, pois sabe-se que se constrói na relação afetiva entre ambos os membros do processo. A mudança não se dá com práticas isoladas e sim com um trabalho coletivo com toda equipe na escola. Sendo assim, com certeza, as mudanças acontecerão e o resultado será positivo, e quem tem a ganhar com isso é toda comunidade escolar e a sociedade conseqüentemente.

No que se refere a atuação do Orientador em relação ao problema da disciplina na escola, cabe lembrar que a mesma deve ser antes preventiva que remediativa [...] Não é um aplicador de sanções ou punições. Ele deve, sim, colaborar com a disciplina da escola analisando juntamente com a equipe os problemas surgidos, sugerindo soluções cabíveis, não se esquecendo, entretanto, de que, antes de tudo, sua atuação deverá ser preventiva (GIAGAGLIA, 2003, p. 80).

Sabendo-se que o Projeto Político Pedagógico é um grande instrumento para superar o isolamento, práticas individualistas e fragmentadas, a Orientação Educacional desempenha importante papel, seja na sensibilização como na elaboração e concretização. Na sensibilização pode perceber a resistência ou o não envolvimento e intervir. Na construção, participando ativamente e ficando atento à dinâmica nas plenárias, ajudando na coordenação para que não sejam manipuladas as falas e formem-se "as panelinhas".

A Orientação Educacional observando as relações de respeito, poder, ritmo, ética e questões afetivas e emocionais, ideológicas e políticas pode ajudar a construir um projeto coletivo, desencadeando a mudança, sugerindo novos tipos de redefinição de papéis dos envolvidos.

O conselho de classe é um espaço de grande relevância, pois vários seguimentos ali se

encontram e articulado ao trabalho coletivo dos alunos. Ainda encontramos no final do conselho para o orientador uma enorme lista de alunos e pais chamados e se não for articulado ao trabalho coletivo com os alunos e as reuniões pedagógicas não acredita-se gerar bons resultados. Pelo contrário deve ser um momento para pensar a prática educativa como um todo.

Nos conselhos escolares, a Orientação Educacional deve incentivar que estes seguimentos expressem suas ideias e perspectivas nas reuniões, a fim de que sejam analisadas por vários pontos de vistas e assumidas como desafios para todo grupo escolar. A Orientação deve estar atenta para o conflito entre interesses pessoais e do grupo. A comunidade precisa estar mobilizada na luta por um ensino de qualidade e esse é papel primordial da orientação.

Que possamos nos realizar no exercício da Orientação Educacional, mostrando, muito concretamente através de nosso trabalho, como ela é necessária para a construção da escola de qualidade democrática e para a emancipação social (VASCONCELLOS, 2002, p. 84)

A Orientação profissional age em meio à realidade social que se vive e a dificuldade que os jovens tem para fazer a escolha, porque o momento de escolha profissional coincide com a fase em que o jovem está se desenvolvendo novamente, definindo sua identidade, buscando conhecer-se melhor, seus gostos e motivações, e de grande importância, pois ela tem como objetivo facilitar a escolha ao jovem, ajudando-o a compreender sua realidade, incluindo aspectos pessoais, familiares e sociais, sendo assim terá condições de definir qual escolha melhor, possível, no seu projeto de vida.

O Orientador exerce esse papel, na ajuda da escolha sendo filosófico e ético, a escolha é do jovem e ninguém tem o direito de interferir nela. Respeitando o homem como ser livre para escolher. Livre dentro de sua realidade de vida e que só ele mesmo pode configurar-se como limite. A esse respeito, Lucchiari afirma que “é fundamental, no processo de escolha, ser trabalhada a questão da integração do tempo”. Para o jovem definir o que quer vir a ser é preciso estar claro a ele quem foi, quem é e quem será (LUCCHIARI, 1993, p. 13).

Para isso o Orientador deve trabalhar: o conhecimento de si mesmo, conhecimento das profissões e a escolha propriamente dita, deixando todo resto para trás e assumindo o que foi escolhido e fazer acontecer, por parte do jovem.

Trabalhar em Orientação Educacional, com adolescentes e coordenadores de grupos é

especial, importante na vida dos jovens, é a escolha de um trabalho, é uma tarefa prazerosa e gratificante para ambas as partes. O ingresso no mercado de trabalho é marcante para o jovem. Ele sai do mundo familiar e de sua rotina cheio de expectativas, passando a assumir novas responsabilidades, por isso a importância da ajuda do Orientador Educacional.

"Sinto que o mais importante do trabalho é a postura profissional para ouvir o adolescente. Seus sentimentos, problemas, dúvidas e confusões...". (LUCCCHIARI, 1993, p. 16). São poucos os lugares em que eles são ouvidos e tenho certeza que se ouvirmos mais, terão respostas até mesmo para os problemas do nosso dia-a-dia.

### 3.1.3 Quando o Diretor se torna um Gestor

O diretor torna-se gestor a partir do momento que ele entende a gestão como um trabalho conjunto, onde todos participam. E isso consiste mudança de postura. É o fortalecimento da democracia do processo pedagógico. Neste sentido seu papel é estabelecer diálogo, enfrentar novas realidades, para formação coletiva, participação comunitária, precisa vivenciar a escuta, a ética e a solidariedade humana.

Segundo Gurgel (2008), o diretor /gestor é o responsável pela criação de um ambiente acolhedor, que possibilite um trabalho educacional de qualidade, observando com rigor o projeto pedagógico da escola. Envolvendo a equipe, pais e alunos em torno desse objetivo. Pois o diretor/gestor é o líder, que planeja, que coordena, faz a mediação juntamente com o coletivo.

Por isso, o diretor deve estar muito atento ao que se transmite "nas entrelinhas" dos processos e das relações interpessoais que se estabelecem na escola. Seu desafio é o de coordenar diferentes gestões - equipe, espaços, parcerias, recursos - para promover a aprendizagem das turmas. Nessa abordagem, o olhar do gestor se volta fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços da escola (não só o das salas de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe para alcançar uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de um canal de comunicação com pais de alunos e a comunidade do entorno. Embora ninguém afirme que isso seja tarefa fácil, aplicar essa teoria no dia-a-dia talvez não transforme a instituição numa escola dos sonhos, mas certamente trará resultados positivos sob todos os aspectos (GURGEL, 2008, p.24).

Entende-se, então que o diretor precisa estar atento, ter bem claro sua função e a proposta pedagógica, ser um líder que saiba lidar com o coletivo, pois, precisa trabalhar com diferenças variadas desde os pais, alunos, professores e funcionários da escola e, para isso precisa saber se relacionar amistosamente com o outro e distribuir funções para um trabalho competente e conjunto. Assim, se coloca o diretor como um professor que aprende e ensina com seus pares, com seus alunos e com os demais componentes da comunidade educativa. Alia-se a esta questão o fato de que sempre ele teria como ponto de partida o coletivo para o bem estar de toda a comunidade escolar e a busca por uma educação de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluir um trabalho como esse para mim foi um desafio e uma conquista ao mesmo tempo. Muitas coisas pude descobrir, porém a única certeza é que ainda tenho muita coisa a aprender. Neste sentido, cabe a cada um de nós, professores, estar sempre em busca de conhecimentos os quais nos apontam caminhos para uma educação de qualidade.

Como gestores de educação, precisam ficar claros os papéis, as funções e as possibilidades de mudanças na postura, pois gestores são todos que trabalham juntos pela mesma causa numa instituição de educação. A partir do momento que gestores e alunos conseguirem olhar-se nos olhos e ceder ao convite irresistível de desenvolverem juntos suas capacidades de socializar suas descobertas e aprendizagens, vendo o conhecimento como algo atingível, real, aceitável, aproveitável no seu viver, seremos então, capazes de juntos ler o contexto transformando-o sempre que se fizer necessário.

Como mediadores do conhecimento, os gestores, devem planejar atividades significativas, encorajando para que nossos educandos possam interiorizar aprendizagens, desenvolver investigações, criar o gosto pela pesquisa que orienta mudanças de conceitos pré-existentes, ali postos, a serviço de poucos. Reformular em parceria, propor objetivos claros que sirvam também para aprendizagens em construções do mundo melhor. Desenvolver a habilidade de analisá-la de modo crítico, antes que se instale em nossa vida prejudicando nossa maneira de ser, atrapalhando os conceitos de humanidade, solidariedade e ética, formando espaço para a criticidade e possibilidades de escolhas.

Entende-se que o professor componente e, ao mesmo tempo, parte da equipe gestora, alunos e pais, organizará estratégias eficientes que farão brotar o gosto pelo conhecimento-que está um tanto dormente no intelecto de seus alunos-, provocado pelas enxurradas de informações do mundo de hoje que traz tudo pronto, consumível e descartável.

O gestor que sabe valorizar sua profissão é capaz de promover entre os alunos, os professores, pais e funcionários, as leituras críticas, questionadoras; desenvolver a leituras das entrelinhas, dos detalhes quase imperceptíveis, mas ricos em significados.

A escola precisa deixar de lado as práticas educacionais tradicionais e fragmentadas e assumir uma concepção transdisciplinar que predominam a autonomia e a aprendizagem coletiva, onde todos aprendem e ensinam juntos. Precisa-se sonhar e pensar alto, olhar os alunos sabendo que deverão estar aptos para no dia de amanhã. Liderar nossos destinos

nacionais, transformando uma sociedade onde todos tenham acesso à satisfação de todas as suas necessidades básicas. Integrados, compartilhando a criticidade, tornando a todos capazes de exercer os verdadeiros sentidos da cidadania.

Neste sentido não se pode mais admitir uma gestão que não caminhe junto com os demais segmentos da escola, uma gestão que descentralize e delegue funções, que saiba trabalhar em grupo e que acolha a família e toda a comunidade escolar para dialogar. Desta forma, cabe a gestão promover esse trabalho coletivo pautado na ética e no respeito mútuo pela diversidade cultural e diferenças individuais na busca do bem comum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, I. **Escola Reflexiva e nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artemed, 2001.

ANTUNES, C. **Fascículos em sala de aula**, Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

AQUINO, J.G. **Do Cotidiano Escolar**: Ensino sobre e ética e seus avessos. Summus, 2000.

ARANHA, M. L. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 1996.

ARROYO, M. G. **Ofício de Mestre**: Imagens e auto-imagens, 6 ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BARBOSA, Maria Carmem S; HORN, Maria da Graça S. **Por uma pedagogia de projetos na escola infantil**. Pátio. n. 7, 1998, p. 28-31.

CUNHA, L. A. R. **Educação e Desenvolvimento Social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

DELORS, Jacques. **Educação Um tesouro a descobrir**. Relatório. UNESCO. <http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica-1/textos/educacao-cultura/texto-106-2013-os-quatro-pilares-da-educacao.pdf> Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>>. Acesso dia 11/08/2011.

FERREIRA, Naura Carapeto (org.). **Gestão democrática da Educação**: Atuais tendências, novos desafios. 4 ed., São Paulo: Cortez. 2003.

FREIRE, Paulo. **Educação Como pratica de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Papel da educação na humanização**. Revista da Faeeba. Salvador, n.7, jan./jun.1997.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à prática Educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da esperança um reencontro com a pedagogia do oprimido.** 6 ed., Editora Paz e Terra. 1999. São Paulo – SP.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Esperança: Um reencontro com a pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Indignação: Cartas pedagógicas e outros escritos.** São Paulo: UNESP, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

\_\_\_\_\_. **Política e Educação.** São Paulo: Cortez, 1993.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Terra.** São Paulo: Peirópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas Atuais da Educação.** Porto Alegre: ArtMed, 2000.

GHIRALDELLI Jr., Paulo. **O que é pedagogia.** CEFA. Educação. Disponível em: <[http://www.cepa.org.br/portal\\_filosofia/educacao.asp?Codeeducacao=40](http://www.cepa.org.br/portal_filosofia/educacao.asp?Codeeducacao=40)>. 2003.

GHIRALDELLI, J. R. P. **História da Educação.** São Paulo: Cortez, 1990.

GIAGAGLIA, Lia Angelina. **Orientação Educacional por atividade: Uma nova teoria e uma nova prática.** São Paulo, Pioneira, 2003.

GIMENO, S. J. **A Educação que temos, a Educação que queremos,** in. Francisco Inbernon: A Educação do século XXI: Os desafios do futuro imediato Porto Alegre: Artmed, 2001.

GOLLER, L. F. **Educação Histórica: Algumas Considerações.** Ijuí: Unijuí, 1987.

GONSAGA, Eliana Aparecida. **A educação no MST e sua relação com a perspectiva freiriana.** V.12, nº 72, Belo Horizonte, Nov./Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.reveja.com.br/revista/3/artigos>>. Acesso em: 26 de jun. 2009.



GURGEL, Thais. **É papel do diretor gerir a equipe na condução do famoso PPP.** Veja aqui respostas para as dúvidas frequentes nesse processo. Edição 002, Junho 2009/11/2008. Disponível em: <<http://www.novaescola.com.br>>. Acesso em: 08 de jun.2009.

HEIDRICH, Gustavo. **Formar os professores é a principal função do coordenador pedagógico.** Edição 002, Junho/2008. Disponível em: [www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br). Acesso em: 14 de jul. 2009.

HENNING, Paula Correia. **O que é ciência em tempo de transição paradigmática?** Artigo escrito por ela em 2001. Santa Catarina. Universidade AUPERX.

HERNANDEZ, Fernando; VENTURA, Montserrat. **Cultura visual, mudança educativa e projeto de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. **Repensar a função da escola a partir dos projetos de trabalho.** Pátio. n. 6, 1998, p.26-31.

\_\_\_\_\_. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

\_\_\_\_\_. **A organização do currículo por projetos de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

\_\_\_\_\_. **O diálogo como mediador da aprendizagem e da construção do sujeito na sala de aula.** Pátio. n. 22, 2002, p. 16-21.

LEITE, Lúcia Helena Alvarez. **Pedagogia de Projetos: Intervenção no presente.** Presença pedagógica. n. 8, 1996, p. 24-33.

LIBÂNEO, João Batista. **A arte de formar-se.** São Paulo: Loyola, 2001.

LUCCHIARI, Dulce Helena Penna Soares. **O que é Orientação profissional? En: Pensando e vivendo a orientação profissional.** São Paulo: Summus, 1993.

MACEDO, L. **Disciplina é um conteúdo como qualquer outro.** Revista Nova Escola. jun/jul/ 2005. p. 24,25 e 26.

MARTINS, Jorge Santos. **O trabalho com projetos de pesquisa**: do ensino fundamental ao ensino médio. Campinas, SP: Papirus, 2001.

MORIN, E. Os sete Saberes Necessários à Educação do Futuro, 3 Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

NAGLE, Jorge. **A Educação na Primeira República** In: FAUSTO, B. História Geral da Civilização Brasileira. Tomo III. O Brasil Republicano. São Paulo: Difel, 1977.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Pedagogia de projetos**. São Paulo: Ática, 2001

NOVA ESCOLA. **Dia do Professor**: Memória Viva da Educação. Revista Ed. 186 – out/2005, ([www.novaescola.com.br](http://www.novaescola.com.br)).

PERRENOUD, P. **A pedagogia na escola das diferenças**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia diferenciada. Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000, Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. **Construir as Competências desde a Escola**. Artmed, 1997.

PRADO, Ricardo. **Por que trabalhar com projetos**. Nova Escola. n. 146, 2001,p.1 <[www.uol.com.br/novaescola/ed/154\\_ago02/html/hernandez.doc](http://www.uol.com.br/novaescola/ed/154_ago02/html/hernandez.doc)> (23/09/02, 11h22mir

RONCA, V. F. C. **Modelo**. In: FAZENDA, I.C.A. (org). Dicionário em Construção Paulo: Cortez, 2001.

SAVIANI, Demerval: **Da Nova LDB só Novo Plano Decenal de Educação**: Por Uma Outra Política Educacional: Autores Associados MEC. Brasil em Ações, Parâmetros Curriculares Nacional.

SILVA, T. T. **O currículo com Fetiche**: a poética e a política do currículo como representação. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

\_\_\_\_\_. **Identidades Terminais: as transformações na política da Pedagogia e na pedagogia da política**. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. (org). **O Sujeito da Educação**: estudos foucaultianos. Petrópolis: Vozes, 2000.

TUFANO, W. **Contextualização**. In: FAZENDA, I.C.A. (org) Dicionário em Construção. São Paulo, Cortez, 2001.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Avaliação da Aprendizagem**: Práticas de Mudanças. 2 ed. SP Libertad, 1998.

\_\_\_\_\_. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: Do Projeto Político Pedagógico da sala de aula. 2 edição. SP. Libertad, 2002.

VEIGA, I.P.A. (cood) **Repensando a Didática**. São Paulo: Papyrus, 1996.

WERNECK, H. **Como encantar alunos da Matrícula ao diploma**. 4 ed. Rio de Janeiro: DPCA, 2002.

XAVIER, M.E; et al: **História da Educação**: A Escola no Brasil. São Paulo: FTD, 1994, p.26-1001.

ZEICHNNER, K. M. **O Professor como Prático Reflexivo**. Lisboa: Educa, 1993.