



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

**AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO DE
ESCOLAS MUNICIPAIS DE NONOAI/RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Helmiton Francisco Soares

**Constantina, RS, Brasil
2011**

AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE NONOAI/RS

Helmiton Francisco Soares

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a. Ana Paula da Rosa Cristino

**Constantina, RS, Brasil
2011**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada
aprova a Monografia de Especialização

**AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS
DE NONOAI/RS**

elaborado por
Helmiton Francisco Soares

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino , Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)

Elaine Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Constantina, RS, 17 de setembro de 2011.

*Dedico este trabalho aos amigos e colegas
que compartilham comigo lutas e ideias,
e a todos que procuram ampliar os horizontes,
E aos amores de minha vida: Pita, Daiane e Víctor.*

AGRADECIMENTO

A orientadora Ana Paula da Rosa Cristino, pela compreensão, competência, solidariedade e paciência na orientação deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos.

À equipe da EaD da UFSM, pela oferta de um programa de qualidade com organização e orientações precisas no atendimento das solicitações.

A coordenadora do Pólo de Constantina, Sra. Miralena Ghendini, as tutoras presenciais Glória e Paula, pela dedicação e orientações precisas.

A todos os professores e tutores que participaram deste curso, pela condução e orientação ao trabalho.

Aos colaboradores das escolas que prontamente atenderam ao pedido de responder um questionário.

A todos que de uma forma ou outra colaboraram para a realização deste trabalho.

À minha família, que soube compreender as minhas ausências.

Muito Obrigado!

RESUMO

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

AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE NONOAI/RS

AUTOR: HELMITON FRANCISCO SOARES
ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO
Constantina/RS, de setembro de 2011.

O presente estudo é uma proposta de análise das relações humanas e suas implicações na gestão, de escolas municipais de Nonoai (RS), com o seu foco nos diálogos das escolas e as relações no cotidiano escolar. Participaram oito profissionais da educação de duas escolas, sendo quatro de cada escola, diretora, coordenadoras e professores dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Optou-se pela abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, sendo aplicado questionário com perguntas abertas. Para a interpretação das informações, utilizou-se categorização simples. As reflexões apontam para a importância de uma relação humana alicerçada no diálogo e na necessidade de inovar cada vez mais na gestão escolar. A gestão – diálogo, trabalhada como fator de integração aproxima culturas e diminui sequelas históricas, sociais e políticas implantando o gosto pelo diálogo. A oralidade como fator de aproximação das relações humanas da comunidade escolar na perspectiva da cidadania é uma forma eficaz de inclusão e de aceitação das diferenças sociais. Uma práxis inovadora é necessária em uma época que muito pouco se valoriza o diálogo in loco e muito se valoriza o diálogo digital. A qualidade organizacional, principalmente nas relações humanas evidenciou-se nos apontamentos dos colaboradores para se chegar a um patamar de ensino tendo todos os profissionais da educação envolvidos no contexto escolar sejam ouvidos e valorizados. A consolidação de uma gestão democrática participativa requer muita comunicação, além do desenvolvimento de ações e serviços onde educando e educadores interajam pelo trabalho coletivo desenvolvendo uma efetiva ação de formação do cidadão participativo.

Palavras-chave: Relações Humanas. Diálogo. Gestão Escolar.

ABSTRACT

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

AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE NONOAI/RS

(THE HUMAN RELATIONSHIPS IN THE MANAGEMENT OF MUNICIPAL
SCHOOLS OF NONOAI/RS)

AUTOR: HELMITON FRANCISCO SOARES
ORIENTADORA: ANA PAULA DA ROSA CRISTINO
Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This study offers an analysis regarding human relationship and its implications on educational management in municipal schools of Nonoai (RS), focusing on the importance of communication and how it works in daily school routines. Had participation in this study, eight professionals of education, four of each school, (principals, coordinators and teachers from beginners and final years of Fundamental School). It was chosen qualitative approach (as study cases), and it was applied a questionnaire with open questions. Information was interpreted using simple categorization, and closed to the analysis of content. These reflections indicate the importance of a human relationship based on dialogue and the need to innovate more and more in the school management. The management based on dialogue-management can work as an integrative factor that can close different cultures, reducing historical, social and political consequences and producing appreciation for dialogue. Orality is an approximation factor to improve human relationship in the scholar group and is an efficient way to include and to accept social differences. A renewed "praxis" is really necessary nowadays especially because the technological information has most been used than personal contact. The organizational quality mainly in the human relationships became obvious in the information from all collaborators as a way to get a level of teaching in which all the professionals of education that are involved in the school process, could be listened and valued. The consolidation of a democratic and participative management requests much communication, besides the development of many actions in which learners and teachers could interact for general work developing efficient actions in the formation of a participative citizen.

Keywords: Human relationship. Dialogue. School management.

LISTA DE SIGLAS

EJA- Educação de Jovens e Adultos

SMEC- Secretaria Municipal de Educação

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1- Termo de consentimento informado.....	52
APÊNDICE 2- Questionário.....	53

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1 GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES HUMANAS	Erro! Indicador não definido.
1.1 Considerações iniciais conceituais sobre a gestão escolar cotidiana	Erro!
Indicador não definido.	
1.2 Objetivos	Erro! Indicador não definido.
1.2.1 Objetivo geral	Erro! Indicador não definido.
1.2.2 Objetivos específicos.....	Erro! Indicador não definido.
1.3 Encaminhamentos metodológicos.....	Erro! Indicador não definido.
1.3.1 Caracterização teórico-metodológico da pesquisa	Erro! Indicador não
definido.	
1.3.2 Procedimentos metodológicos	Erro! Indicador não definido.
2 O DIÁLOGO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA QUESTÃO DE CONSTRUÇÃO.....	18
2.1 O Diálogo e a produção de conhecimento nas relações escolares.....	Erro!
Indicador não definido.	
2.1.1 Diálogo, oralidade e globalização.....	Erro! Indicador não definido.
2.2 A escola e as relações humanas.....	Erro! Indicador não definido.
2.2.1 As relações humanas e suas implicações na gestão escolar.....	Erro! Indicador
não definido.	
3 GESTÃO ESCOLAR:DIÁLOGO	Erro! Indicador não definido.
3.1 Contextualizando o campo de pesquisa e os colaboradores .	Erro! Indicador não
definido.	
3.2 Entendimentos sobre a gestão escolar nas Escolas Municipais de Nonoai, (RS)	Erro! Indicador não definido.
3.3 A Comunicação nas Escolas Municipais de Nonoai (RS): alguns apontamentos	Erro! Indicador não definido.
3.4 Perspectivas para a construção de uma gestão escolar alicerçada no diálogo	Erro! Indicador não definido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	Erro! Indicador não de´
APÊNDICE 2.....	Erro! Indicador não c

APRESENTAÇÃO

É através da educação que o ser humano desenvolve sua autonomia como ser pensante com opiniões próprias frente à realidade em que vive. A escola é o local que tem por obrigação proporcionar condições para que ocorra este processo. Ao assumir o papel como educador a cerca de oito anos, assumi este principio como objetivo de trabalho.

Formado em História na Universidade de Cruz Alta, tive a oportunidade de entrar em contato com a História Oral, a qual me proporcionou elementos durante o curso para também refletir o processo de gestão nas escolas, o qual foi estudado quando da realização da Especialização em História e durante a realização desta Especialização bem como o trabalho nas escolas de ensino fundamental e na Educação de Jovens e Adultos de Nonoai (RS) participando da sua dinâmica funcional em todos os níveis, nos Conselhos Escolares, Circulo de pais e Mestres e no Conselho Municipal de Educação. Nos dois últimos anos da Supervisão Escolar da Secretaria Municipal de Educação fui sentindo a necessidade de aprofundar as relações humanas e as suas implicações neste contexto com o objetivo de consolidar uma gestão democrática participativa.

A partir desta necessidade surge presente projeto de pesquisa sobre as relações humanas na gestão escolar das escolas municipais de Nonoai (RS). Possui o seu foco de pesquisa na forma como se dá os diálogos nas escolas e as suas implicações nas relações de gestão escolar. Baseando-se na vivência pessoal em escolas municipais do município, nos propusemos levar a termo delineando de forma objetiva a necessidade de inovar cada vez mais na escola, sendo para nós, o diálogo a melhor forma, envolvendo para isso toda a comunidade escolar.

Os relatos de avaliações do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) têm evidenciado que as diferenças de rendimento entre os discentes são amplas, qual o motivo para isso? Do professor, quem muito se exige e que pouco se

valoriza? Somos sabedores que as diversas formas de gestão esclarecem sobre os diferentes resultados e até na maneira dos alunos aprenderem.

O presente estudo aborda a gestão como um fator de integração aproximando culturas e diminuindo sequelas históricas, sociais e políticas, pois além de apresentar um caráter novo e envolvente, se implantada o gosto pelo diálogo, à oralidade como fator de integração da comunidade escolar na perspectiva da cidadania é uma forma eficaz de integração, inclusão e de aceitação das diferenças sociais como uma práxis inovadora em uma época que muito pouco se valoriza o diálogo in loco e muito se valoriza o diálogo digital.

A motivação para uma gestão escolar, leva em conta a cumplicidade e dinamicidade que a realidade exige através do diálogo, do aprender junto, do descobrir novos caminhos e na busca de um trabalho coletivo, caracterizando o contexto e as pessoas envolvidas.

Dessa forma buscaremos trabalhar no primeiro capítulo a questão da gestão escolar dialógica dentro de um panorama geral, trazendo também os objetivos e os caminhos metodológicos pelos quais se desenvolveu esta pesquisa. Será evidenciada como foco principal, a questão da importância do diálogo dentro da escola e como ele valida a gestão escolar.

No segundo capítulo trabalharemos o processo das relações humanas dentro da gestão escolar e procuraremos nos aprofundar nas teorias das relações humanas e da gestão escolar, apresentando as considerações sobre as referidas temáticas a partir de autores.

No terceiro e último capítulo nos aprofundaremos a questão do diálogo como fonte emancipadora da gestão escolar, faremos uma ponte da fundamentação teórica com a realidade que perfaz as escolas municipais de Nonoai (RS), estudadas nesta pesquisa através dos questionários aplicados nestas escolas.

1 GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES HUMANAS

1.1 Considerações iniciais conceituais sobre a gestão escolar cotidiana

A partir da forma como ocorre a comunicação nas relações humanas e na gestão escolar, é que se estabelece a qualidade de vida do ambiente escolar, pois gestão é nutrir, alimentar, criar, estabelecer relações de atuação e cooperação no ambiente onde ocorrem. Conforme Silva (2008), sensibilizar, trocar, analisar, questionar, refletir são os objetivos das relações humanas.

É na diversidade escolar que estes objetivos acontecem ou não, e dependem de vários fatores, tais como: emocionais, políticos, culturais, pois a relação humana é uma via dupla, depende de como se estabelece estas relações, para ocorrerem no ambiente escolar. A gestão educacional passa por aspectos internos e externos, mas na grande maioria das vezes ainda passamos por uma gestão precária com projeto pedagógico conservador, tornando-a excessivamente burocrática e centralizadora.

Por isso é sempre interessante perguntar o que há por trás das palavras ou nas suas entrelinhas, baseados nos três grandes paradigmas da sociedade moderna: "interesse, obrigação e solidariedade" (MEC, 2009, p.41).

Ao estabelecer-se uma relação de comunicação no ambiente escolar sempre se estabelece uma relação de interesse de algum tipo ou de obrigação, mas é pelo paradigma da solidariedade que acontece a relação humana do bem querer, do ajudar, da harmonia, do diálogo emancipador.

O corriqueiro muitas vezes, além de não estar preocupada em mudanças, enfatiza conceitos que reforçam a ideia de senso comum, de pré-estruturas, que não estimulam a criatividade e que leva a desintegração do consenso social democrático, através de códigos pré-estabelecidos, ou que perpetuam o *status quo*.

A consolidação de uma gestão democrática requer muita comunicação afetiva com firmeza, além de um conjunto de ações, de serviços, de diretrizes de espaços de autonomia e muita articulação para acontecer uma escola onde educador e o educando interajam pelo trabalho coletivo desenvolvendo uma efetiva ação de formação do cidadão participativo.

Quanto à questão estéril de credibilidade ou não do diálogo enquanto forma de gestão organizativa, considera-se que tão possível de subjetividade quanto às demais, pois se deve levar em consideração que a interpretação de qualquer diálogo também é subjetiva, ainda mais que temos que [...] construir uma nova profissionalidade docente baseada numa forte personalidade (NÓVOA, 2007, p.18). Trabalhar a escola através da comunicação aberta é compreender a ação dos sujeitos que nela estão interagindo, envolvendo a realidade particular de cada um e as suas articulações com a realidade global. Forte personalidade é irmos além do senso comum, das estruturas que não estimulam a criatividade de todo o processo de gestão, que por sua vez influencia todos os aspectos dentro de uma comunidade escolar e as suas relações com a comunidade social. Com isso, a forma como se dá a comunicação na gestão escolar pode tornar solidária ou dura a relação humana no ambiente escolar.

O modelo organizacional precisa dar sentido e direção mais focal ao envolvimento e compromisso da coletividade, não em uma perspectiva tradicional que privilegia ora o nível micro ora o macro da organização da gestão escolar, precisa de um nível mínimo de diálogo, de compreensão e de intervenção.

Considerando os aspectos acima apresentados, esta pesquisa possui a seguinte questão norteadora: Quais as implicações das relações humanas na gestão escolar de Escolas Municipais de Nonoai (RS).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as implicações das relações humanas na gestão escolar das Escolas Municipais de Nonoai (RS).

1.2.2 Objetivos específicos

Compreender a forma como ocorre a comunicação em Escolas Municipais de Nonoai (RS), através dos professores, funcionários, coordenadores e diretores.

Analisar as compreensões de gestão escolar de professores, funcionários, coordenadores, diretores e suas implicações no cotidiano de Escolas Municipais de Nonoai (RS).

Analisar as contribuições da gestão e do diálogo para a organização de Escolas Municipais de Nonoai (RS).

1.3 Encaminhamentos metodológicos

1.3.1 Caracterização teórico-metodológico da pesquisa

A metodologia do trabalho é a pesquisa crítico na busca de um denominador comum na gestão escolar, determinando valores e competências necessárias para a gestão escolar ser participante, estimulando ações inovadoras e capazes de motivar a participação da comunidade escolar.

A pesquisa deve partir de uma situação social concreta de dentro para fora respeitando os processos inerentes de cada grupo pesquisado, tanto os processos sociais, culturais, religiosos ou históricos onde o pesquisador assume dois papéis complementares de pesquisador e membro do grupo. Em uma interação dialética não positivista em pesquisador e pesquisada. Dessa forma Ludke e André afirmam que:

Os estudos de caso pretendem retratar o idiossincrático e o particular como legítimos em si mesmos. Tal tipo de investigação toma como base o desenvolvimento de um conhecimento ideográfico, isto é, que enfatiza a compreensão dos eventos particulares (caso). O “caso” e assim um

“sistema delimitado”, algo como uma instituição, um currículo, um grupo, uma pessoa, cada qual tratado como uma entidade única, singular” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.85)

Na educação a pesquisa pode ser uma metodologia pedagógica de busca e aprofundamento de práticas educativas em todos os níveis dos sistemas educacionais brasileiros, mas principalmente dentro de uma sala de aula ou escola proporcionando a produção de novos saberes através dos saberes de cada um dos envolvidos, a luz de um trabalho estruturado e organizado em vistas a produção e aprofundamento destes saberes em uma perspectiva de formação de cidadãos críticos e participantes na sociedade valorizando as suas culturas.

O estudo deve obrigatoriamente estar inserido no contexto pesquisado bem como no conhecimento já registrado pela historiografia, contextualizado o objeto pesquisado nos mínimos detalhes, sendo uma estratégia de pesquisa que pode produzir conhecimento micro para macro.

Quanto à questão estéril de credibilidade ou não do diálogo, enquanto forma de gestão organizativa considera-se que tão possível de subjetividade quanto os demais. Pois se deve levar em consideração que a interpretação de qualquer diálogo também é subjetiva. Segundo Demo (1998, p.61):

“[...] toda convivência participativa, se, de um lado, enriquece a pessoa, porque ninguém se realiza sozinho, de outro, estar juntos é estar cercado de limites; na comunidade, somos melhores, mas temos menos.”

Sendo assim, segundo Neves “A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.” (NEVES, 1996, p.01).

Dessa forma, buscamos a pesquisa qualitativa como um dos mecanismos que nos ajudará a entender como está se dando o processo dialógico nessas escolas e de certa forma até que ponto o mesmo dá os resultados esperados por quem está gerindo a escola.

1.3.2 Procedimentos metodológicos

Participaram da pesquisa três escolas da Rede Municipal de Ensino de Nonoai (RS) com a participação de funcionários, professores dos anos finais e iniciais, do ensino fundamental, coordenadores e diretores. Procuramos abranger todos os segmentos dentro do espaço escolar, pois acreditamos que cada um deles busca ver a escola a partir da sua função, trazendo, portanto, uma maior diversidade para as análises.

Estas duas escolas foram escolhidas devido a facilidade de acesso. Após o contato inicial com as instituições pesquisadas, os colaboradores receberam um Termo de Consentimento (APÊNDICE 1), no qual concordaram que as informações coletadas nos questionários fossem divulgadas, respeitando o anonimato dos mesmos.

A seguir elaboramos um questionário com questões abertas (APÊNDICE 2) originadas dos objetivos específicos da pesquisa. Segundo Gil “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 1991, p.90). Ainda segundo Yareko,(apud Günther, 2003, p.1) “questionário é um conjunto de perguntas para medir a opinião dos entrevistados”.

Para a sistematização das informações coletadas utilizamos categorização simples, aproximada da análise de conteúdo. Segundo Ludke (1996, p.73), “todo o processo de análise dos dados qualitativos é extremamente complexo, envolvendo procedimentos e decisões que não se restringem a um conjunto de regras pré-estabelecidas”. Pois, segundo como entendemos o processo de pesquisa, quando buscamos lidar com opiniões, o processo torna-se bastante complexo. Exigindo do pesquisador um maior embasamento teórico-metodológico para que se alcance da melhor forma os objetivos da pesquisa.

Portanto a pesquisa se estabelece em basicamente três etapas, primeiramente a pesquisa teórica de inúmeros autores que falam sobre o tema proposto. Posteriormente a elaboração e aplicação dos questionários e num terceiro e último momento ocorrerá à análise dos dados coletados em uma visão ampla, não caindo em individualismos. Conforme Guerra (2006, p.20) “análise sociológica, e não o da análise das particularidades individuais”, pois, pensamos que a metodologia que estamos buscando empregar neste trabalho, seja a mais apropriada, dentro daquilo que nos propomos a realizar, que conforme Bardin (apud GOLDEMBERG, 2008, p.2), “aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação”.

A clareza de o caminho metodológico a seguir é de fundamental importância para uma pesquisa atingir os seus objetivos, para não seguir o acaso, e sim o caminho eficaz dado a importância do trabalho investigativo.

2 O DIÁLOGO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA QUESTÃO DE CONSTRUÇÃO

2.1 O Diálogo e a produção de conhecimento nas relações escolares

O diálogo, diversamente de um documento cartorial, é parte integrante e pressuposto básico para a produção de conhecimento, diálogo dirigido ou não cuja resposta é a narração baseada no conhecimento, na recordação, ou na rememoração de fatos acontecidos e nas experiências vividas, por isso uma pesquisa alicerçada no diálogo.

A presente pesquisa apóia-se na prática pessoal na rede municipal de ensino de Nonoai (RS) na qual nos propusemos levar a termo, justificando-se pela necessidade de inovar cada vez mais nas escolas, através de um diálogo maior entre educando – educador, propositadamente adotamos um estilo mais pessoal, ao introduzir o diálogo como pressuposto básico na gestão escolar, tendo em vista que este oferece um campo multidisciplinar e integrador, considerando também as bases curriculares propostas através dos organismos gestores e da necessidade escolar.

Além do caráter pessoal, destacado acima, também fundamentamos o estudo do diálogo de acordo com Paulo Freire (1983) entre outros. O diálogo pelo viés do conhecimento das pessoas permite focalizar memórias, construir uma visão mais concreta da dinâmica e das várias etapas da trajetória do grupo social ao qual pertencem.

Conforme a ideia de Phillip Joutard (1996, p.23), “agora não se trata mais de uma simples complementação”, mas sim de uma ação eficiente na dialocidade escolar.

Desde os tempos mais remotos grupos tribais e mais desenvolvidos utilizaram o método oral, o diálogo para a passagem de suas tradições culturais, mas com o advento do papel o testemunho oral vai perdendo gradativamente relevância, perde espaços para a era digital, para uma educação de resultados numéricos.

Lembrando que nas últimas décadas tem sido discutida muito a educação no Brasil, como forma de enfrentar os desafios que se apresentam e de constituir-se uma educação de qualidade. A Constituição Federal de 1988, a Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Conferencia Nacional da educação de 2010 (BRASIL, 2010).

Surge um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática participativa adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: fazer “da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica” e não apenas, formação de mão de obra para o mercado” (GADOTTI, 2006, p.52).

Os gestores escolares, muitas vezes, além de não estarem preocupados com mudanças, enfatizam conceitos de senso comum, que não estimulam a criatividade e que leva a perpetuar o comodismo.

Teoricamente, as escolas estão dispendo de condições de recursos humanos, infraestrutura, serviços e livros didáticos, corpo docente e técnico qualificado que possibilitam trabalhos disciplinares e interdisciplinares eficientes, no entanto, essa é uma realidade ainda longe, para muitas escolas atingirem. As fragmentações de conteúdos, de conhecimentos refletidos no dia-a-dia dos alunos, não passam de experiências isoladas e com dificuldades de execução, devido a uma série de fatores, tais como a centralização orçamentária, falta de interesse, falta de vontade para se planejar e principalmente quase inexistência de um diálogo verdadeiro e libertador.

Justifica-se essa situação por ficarem limitadas a não querem a expansão de novas metodologias, bem como presos a antigos conceitos e preceitos, num contexto de uma pedagogia social que não estimula o aluno a trazer o seu conhecimento de rua para dentro da escola ou ainda o conhecimento de terceiros valorizando as formas de expressão ditadas pelas cartilhas, uma prática antiquada em uma era de globalização com uma gama infinita de opções e possibilidades de interação e trabalho, por isso conforme Pacheco e Pereira, (2007, p.373), “torna-se necessário refletir sobre o que se pretende fazer da escola e de seus projetos de formação”.

Fazer uma reflexão baseada em conceitos de humildade, de comprometimento, de construção, de acreditar e de caridade não fique esquecido no fundo do baú ou nem são conhecidos na gestão escolar.

A construção do processo de gestão escolar democrática implica repensar a lógica da organização e participação nas relações humanas da dinâmica escolar tendo como propulsor “a óptica organizada pela visão de conjunto, (LÜCK, 2007)”.

A gestão escolar democrática participativa é concebida como um elemento de democratização da escola, que auxilia na compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, na articulação das relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico que vivenciamos, que segundo Heloísa Lück (2007, p. 66) “da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto”, necessita não apenas criar espaços e atitudes autônomas, mas criar e sustentar processos e posições de conjunto.

Nesse sentido, faz-se necessário repensar o papel do diálogo nas relações escolares uma vez que, a gestão escolar democrática participativa se constrói basicamente através do diálogo diário e sério.

Os professores tornam-se também responsáveis pelas formas de organização e gestão. Seu trabalho em sala de aula é a razão de ser da organização e gestão escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI 2005). É, nesta perspectiva, muito útil aos objetivos da gestão escolar democrática que, os professores, deveriam compreender os processos de tomada de decisões do Estado e sistemas educativos, percebendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural. Também é preciso esclarecer como esta inserção social é levada a efeito na escola, e nas salas de aula, relações humanas do ambiente escolar e na inversão social.

Portanto, o diálogo franco e sincero com certeza é um instrumento de uma nova dinâmica no processo de gestão escolar, fator de integração e interação de todos os setores e seguimentos escolar, valorizando o nós e não somente o eu.

2.1.1 Diálogo, oralidade e globalização

Em uma época de globalização, e com a mudança de paradigmas vivenciada pela sociedade globalizada, e com uma avalanche diária de informações, na flexibilização dos processos educativos “o diálogo deve ser uma constante nas escolas”, (KHAMANN, 2009, p.1), Segundo Paulo Freire,(1996), “como concepção essencial para a construção dos saberes necessários à cidadania”, com a utilização de metodologias que valorizem o conhecimento dos educandos, a gestão cidadã, o

diálogo, além de valorizar o conhecimento pessoal que cada um trás para o âmbito escolar.

Proporcionar momentos que contemplem estes conhecimentos, além de levar o educando a desenvolver a oralidade e a criticidade frente a situações em que se encontra, é uma das tarefas primordiais, mas conforme Pinto (2003, p.87), “O método não pode ser imposto ao aluno, e sim criado por ele no convívio do trabalho educativo com o educador”.

Cabe a todos os profissionais da escola, seja na sala de aula ou outros espaços, criar condições para que o educando se motive a trabalhar e desenvolver-se em um processo educativo-cidadão, que leve a participação coletiva e não os transformando em estudantes depositários com conteúdos estatísticos desconectados da vida sócio-cultural do educando tornando-os meros depositantes. Segundo FREIRE, (1996) caímos na concepção “bancária” de educação:

A Narração de que o educador é sujeito, transforma os educandos em “vasilhas”, em recipientes a ser cheios pelo educador, quanto mais vai “enchendo” os recipientes com seus “depósitos”, tanto melhor educador será. Quanto mais se deixem docilmente “encher”, tanto melhores educandos serão. Desta maneira, a educação se torna um ato de depositar, em que os educandos são os depositários e o educador o depositante[...] “Nesta concepção “bancária” da educação, a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e organizá-los. (FREIRE, 1996, p. 58).

. A linguagem, responsabilidade de todos os envolvidos na gestão escolar é fundamental papel no processo de ensino e de construção da cidadania, pois atravessa todas as áreas do conhecimento. Por isso, ao privilegiar a oralidade no processo de gestão escolar sócio-educativo, exige dos docentes planejamentos e ação pedagógica para que estas atividades estejam contextualizadas a partir da histografia e do meio social dos envolvidos, pois ensinar, diz Freire é saber ouvir:

Somente quem escuta paciente e criticamente o outro, fala com ele, mesmo que, em certas condições, precise de falar a ele. O que jamais faz quem aprende a escutar para poder falar com é falar impositivamente [...] O educador que escuta aprende a difícil lição de transformar o seu discurso, às vezes necessário, ao aluno, em uma fala com ele.” (FREIRE, 2002, p.113).

O conteúdo escolar é composto por todos os aspectos diretos e indiretos que pertencem à ação de educação: o professor, o aluno, diretor, coordenador, funcionários e as condições sócio-econômico-culturais de ambos, a infra-estrutura

da escola, etc. Por isso, devemos contemplar ações de oralidade, de atividades de pesquisa-produção contextualizadas pela historiografia, valorizando a oralidade como forma de construção de um saber criador conforme Machado (1999, p. 216):

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de transformar o processo de ensino-aprendizagem em um processo de construção do conhecimento, de saber criador. Entende-se que as possibilidades de exeqüibilidade do processo de construção do conhecimento requerem pesquisa, rompendo com a cadeia normatizadora do conhecimento pronto, acabado. (MACHADO, 1999, p. 216).

Quando propomos novas opções metodológicas ao ensino, segundo Machado (1990), devemos conceber um currículo que valorize o pensamento e as necessidades da comunidade escolar. E não como um processo de simples transferência de conhecimentos, da historiografia para o educando em sala de aula, levando os alunos a interpretar com criticidade os fatos e conhecimentos históricos, não só pela visão que lhes é apresentado, mas descobrindo, observando a prática escolar e criando. De acordo com Davies (2004, p. 29):

Descobrir as leis da estrutura e do funcionamento; criar possibilidades novas através da transformação ou da inovação, processo no quais as condições subjetivas têm papel fundamental, embora posta num contexto histórico-estrutural. (DAVIES, 2004, p. 29).

Em face de uma sociedade globalizada com tecnologia superando tecnologia diariamente, ações de trabalho com pesquisa e diálogo nas escolas, é um grande desafio apresentado, pois coloca educadores e educandos frente à possibilidade de descobrir, de criar, de questionar, e de ser questionado.

Mas, o que é pesquisar? E porque pesquisar?

A pesquisa é sempre uma atividade de investigação que se faz com objetivos definidos de descoberta ou reavaliação e que envolve a dimensão intelectual-racional da problemática e das escolhas e a dimensão intuitiva e criativa que permite a chegada a um dado novo. A resposta ao porquê de pesquisar história é sempre voltada para a necessidade de produção (não repetição, nem compilação, nem reconstrução!) de um conhecimento histórico resultante de diferentes percepções do real, este entendido a partir de um dado teórico (“como eu vejo”) e da consciência do que é real é uma abstração (FÉLIX, 1998.p.78).

Ou, ainda conforme Rocha, o qual afirma que: “A interação professor-aluno acontece de uma dinâmica capaz de fazer a sala de aula, um espaço de produção de conhecimento” (2002, p. 65).

O trabalho de discussão, do planejamento em conjunto e da própria avaliação do que foi feito é uma forma de organizar-se, que segundo Nidelcoff (1994, p.16), “Não se trata de trabalhar com conceitos novos, mas, sim, de articular a questão da história, da memória e de sua dimensão constituinte do tempo, além do que afirma”.

A relevância mais importante de uma gestão escolar baseada em relações sólidas de diálogo se sustenta em alguns grandes esteios, a saber: humildade, para ouvir a todos sem orgulho e prepotência; comprometimento com o trabalho em equipe e com a escola; construção permanente de novas possibilidades e caminhos nas relações de trabalho e acreditar no potencial de cada membro da comunidade escola. São necessárias também a caridade e solidariedade que resultam na paciência doce e terna no mais ouvir do que falar, no ponderar antes de agir, no observar atentamente, tendo o “nós” como preponderante, e sempre acreditando no outro.

O trabalho com a oralidade é fonte para o educador e educando em sala de aula, para os gestores e funcionários, numa forma organizada de ação, refazendo a percepção de que estamos fazendo história, bem como contrapor ou completar o que a historiografia nos apresenta, valorizando e preservando a memória e a experiência de vida das pessoas. No entendimento de Bencini (2003, p. 43):

É fundamental preservar a memória daqueles que não têm lugar nos manuais de história, salvaguardar os seus testemunhos e depoimentos, disse o filósofo alemão Walter Benjamin (1892-1940), que defendia como ele próprio chamava a história dos Vencidos. (BENCINI, 2003, p. 43).

A utilização da oralidade de forma planejada nos permite obter o máximo de informações, além de propiciar um trabalho participativo da comunidade escolar tanto oralmente como na produção textual, pois segundo Garrido (1993, p.48), “ocorre que as fontes orais nos proporcionam materiais que, de forma alguma, podemos obter com os plácidos papéis arquivados”.

Quando dos depoimentos vivos, percebe-se claramente a emoção estampada nos rostos dos mais experientes, pois são relatos vividos ou

presenciados por aquela pessoa. Com isso cumpre-se um dos fundamentos da Escola, a constituição da nossa identidade-cidadã-crítica, além da possibilidade de construção de uma rede de dados e elementos para serem utilizados no cotidiano escolar e indo além da própria comunidade escolar e social.

Ao observarmos os educandos e os profissionais, nas escolas em que trabalhamos, percebemos que possuem uma diversidade sócio-cultural de valores, de socialização e aprendizagem, bem como convivências diferenciadas no trabalho, família e sociedade.

Os alunos nem sempre sabem da importância dos estudos ou para que estejam estudando, os educadores muitas vezes também não sabem o que estão fazendo na escola prendendo-se em questões pequenas que não fazem o processo educacional avançar. Respeitando esta realidade, devemos procurar ações, ouvindo o que os discentes, os docentes e os funcionários têm a dizer para a Escola, principalmente para uma gestão libertadora e compartilhada no trabalho e na valorização de cada participante de comunidade escolar, todos sendo considerados gestores. Caso a escola não adote uma metodologia compartilhada na prática, e somente no discurso, o processo de inclusão participação integração será somente para cumprir com os índices.

A complexidade social não permite mais que se tenha um único modelo-metodológico, um único currículo, uma única forma de gerir a escola, uma única forma de ensinar, uma única forma de avaliar, uma única finalidade universal e absoluta da educação. Perante a globalização mundial, que segundo Pacheco e Pereira, "contribui de modo efetivo para a construção da identidade no contexto da escola (2007, p.371), a gestão escolar deve estar aberta à multiplicidade de funções, que a educação-cidadã lhes requer".

Nessa perspectiva é primordial defender a cidadania como processo educativo e político, articulado com a função social da escola, pois o processo de participação democrática é resultante de saberes, da vontade coletiva e organizada, no sentido de uma construção dialógica.

Em uma caminhada educativa para a cidadania onde a qualidade está se tornando uma questão crucial e estratégica, bem como a própria universalização do ensino, é inerente e urgente repensar a metodologia utilizada nas gestões escolares, que muitas vezes leva a um processo repetitivo de conceitos ultrapassados, impossibilitando a formação de sujeitos críticos.

O papel mediador de todos como gestores é de extrema importância na construção de metodologias-didático-pedagógicas, pois com o papel é o responsável pela mediação dos conhecimentos de vida com os da historiografia, onde a oralidade é a principal ferramenta metodológica neste processo, sabendo que é grande o desafio para a realização de uma gestão com estes princípios, mas o caminho com certeza é este.

2.2 A escola e as relações humanas

Vivenciamos uma época em que o “pluralismo político” (GADOTTI, 1995), torna-se um valor universal, com intensa atividade político-educacional, permeada por um grande número de leis e normatizações federais, estaduais e municipais, que atingem diretamente as instituições escolares, e, especificamente, a escola.

A unidade escolar é o lugar onde é concretizado o objetivo máximo do sistema educacional, no qual as metas governamentais são atingidas, em que as políticas educacionais são realizadas conforme o previsto, ou sofrem distorções (SILVA, 1996). É o lugar que converge todos os anseios e problemas sociais, familiares e humanos, a escola para muitos é a esperança, a forma de mudança para o melhor, por isso a importância de não enxergarmos só a aparência, o visual e sim o que está por trás o recheio, o interior, os sonhos e desejos que lá estão reunidos.

A humildade no agir de todos os profissionais que na escola atuam é um fator preponderante para o diálogo ser o fator aglutinador do grupo de profissionais. Observando Freire, grande difusor da ideia de que educar exige diálogo, como perspectiva essencialmente humanizadora do processo ensino-aprendizagem. (KAHMANN, 2009, p.3)

O desejo de mudança, de diálogo pode deparar-se com duas possibilidades: realização no trabalho escolar ou mortificação que certamente o levará para outros caminhos, lembrando que, segundo Paulo Freire, o diálogo é o elemento chave onde o professor e aluno sejam sujeitos atuantes (FREIRE; SHOR, 1986, p. 21).

Não são as estruturas organizacionais que conduzem as mudanças pretendidas; estas podem facilitar ou dificultar as conquistas dos objetivos. São os sujeitos coletivos, que verdadeiramente, podem concretizar as transformações e a implantação das propostas (SILVA, 1996).

Tem-se por pressuposto que a gestão é a atividade pela qual são “mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnicos administrativos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p.318). Em outras palavras, a organização coloca-se a serviço dos objetivos educacionais sendo os meios para atingir esses objetivos.

Quanto à questão estéril de credibilidade ou não do diálogo, enquanto fonte agregadora das relações humanas na gestão escolar é tão possível de subjetividade quanto os demais. Pois se deve levar em consideração que a interpretação de qualquer diálogo também é subjetiva.

O desenvolvimento, a prática na utilização do diálogo vem confirmar que esta é viável como viés metodológico para o trabalho de gestão escolar, desde que os envolvidos estejam dispostos e compromissados com o mesmo, ou seja, trabalhar em uma Educação com prática de liberdade (FREIRE, 1983). A Escola como uma vida de realidade múltipla e complexa vivenciadas pelos seus membros, encontra no diálogo um meio para a construção de possibilidades para superar as dificuldades, as diferenças, os anseios, as dores, mexendo com os sentimentos, com a afetividade das pessoas, colocando sentimentos nas relações, realizando um contraponto com o ontem e com o hoje, agindo assim para a construção de uma sociedade mais humana e solidária, onde a caridade será um dos seus esteios. Com o amor enraizado nas relações humanas, principalmente no ambiente escolar onde convergem todas as questões que fazem parte da comunidade escolar.

Cabe ressaltar que esta pesquisa sobre as relações humanas visa uma flexibilidade entre teoria e prática, com o diálogo em uma construção coletiva, de sujeitos ativos, voltado para um processo emancipatório, oportunizando uma contextualização de sua realidade em que haja a possibilidade do interlocutor transformar e ou aprimorar o conhecimento e as relações já adquiridas através de muito diálogo.

É interessante retomar aqui o que Piletti e Piletti (1997, p. 232), argumentam:

[...] os conteúdos ensinados na escola precisam urgentemente deixar de serem estranhos, distantes, apresentados numa linguagem que os alunos não entendem, para possibilitar o conhecimento da realidade em que os alunos vivem e, a partir dela, levar ao conhecimento da realidade mais ampla do país e do mundo”. (PILETTI; PILETTI 1997, p. 232).

O diálogo é o meio de aproximar na sala de aula e nas relações escolares o que se quer transmitir e o que se quer receber.

2.2.1 As relações humanas e suas implicações na gestão escolar

Conceber uma comunidade escolar onde o educador e educando interagem, em um ambiente de diálogo, alegria, respeito pelo trabalho coletivo, pressupõe que todos possam dialogar e juntos realizar uma caminhada de trabalho com uma opção metodológica participativa, voltada ao contexto sócio-cultural-econômico dos educados, observando o contexto histórico em que estão inseridos.

Neste sentido, Lück comenta que:

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos [...] A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente [...] (LUCK, 2007.p.44-45).

Como uma Instituição Pública de Educação Básica, responsável pela formação de crianças e de jovens e adultos, a Escola deve desenvolver um trabalho efetivo de gestão escolar democrática. Sendo assim, a ação de gestão volta-se para as relações de diálogo, de conhecimento e o enfrentamento cultural dos problemas, valorizando a bagagem cultural de cada envolvido. Essas abordagens delimitam a construção da gestão e das relações humanas possibilitando a inserção do sujeito em seu meio de forma participativa, tornando-os verdadeiros cidadãos.

Integração entre os alunos e a comunidade em geral, através de atividades diversas como reuniões em seus bairros, conversas informais possibilitam a implementação de uma gestão escolar de qualidade, igualitária, justa e acolhedora para todos. A aparente fragilidade das pequenas iniciativas, ou seja, essas experiências locais têm sido suficiente para enfrentar o poder da máquina educacional, velha e enferrujada, com segurança e tranquilidade. A motivação para educandos e educadores para uma gestão, norteada pelo diálogo levando em conta a complexidade e a dinamicidade que a realidade exige, leva-os a desenvolver atividades no ambiente escolar, tanto na área administrativa, pedagógica ou em sala de aula em um processo de construção e socialização de conhecimentos entre

educandos-educadores, onde a abertura para questionamentos da gestão escolar propicia uma relação de trocas de experiências.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos (GARCIA, 2008.p.8).

A cada ação desta forma é visível à satisfação dos envolvidos em participar dos trabalhos. O aprender junto, o descobrir novos caminhos e a busca por um trabalho coletivo, procurando caracterizar o contexto e as pessoas nele envolvidas devem ser uma constante na Escola, que está empenhada na construção de um processo de gestão escolar democrático-participativo. A inserção na realidade nacional, local e comunitária, desde o Projeto Político-Pedagógico, sua organicidade e funcionalidade, respeitando princípios éticos como o bem comum e o exercício da cidadania através do diálogo libertador acreditando nos envolvidos, principalmente no educando: “Os educando devem sentir uma escola vibrante [...] A escola passará a ser, então, fonte de prazer” (PIRES, 2009, p.53).

A compreensão, a interpretação e o diálogo da realidade são fatores preponderantes para uma gestão escolar democrática e para a eficácia das relações baseadas em diálogo, bem como para a convivência com situações histórico-sociais-críticas, que nos levam constantemente a novos desafios, na construção de uma metodologia própria para a gestão escolar, de inclusão e valorização das diferenças, que surge das histórias de vida de cada um, das relações comunitárias e das trocas de experiências de educando - educador, com um planejamento coletivo que leve a ação de sujeitos, pensando, questionando, analisando e dialogando.

Sendo assim a ação de gestão escolar, a teorização destas ações complementa-se nas suas diferenças, constituindo a totalidade da prática pedagógica. Para Freire (1994, p.54): “de fato, pensar a prática de hoje, não é apenas um caminho eficiente e para melhorar a prática de amanhã, mas também a forma eficaz de aprender a pensar certo”. Sendo assim, é na ação coletiva continuada e dialógica que a escola cidadã se constrói.

A formação para a cidadania é um pressuposto básico para uma gestão escolar democrática, para o diálogo e para a sociedade em uma visão integrada escola e comunidade.

Por isso, o diálogo é uma forma eficaz, também, de mantermos os nossos alunos nas escolas e de manter unidade a equipe de trabalho, pois através dele podemos conhecê-los melhor e aí sabermos agir com cada caso, para não repetirmos esta situação. Dialeticamente envolvidos na ação dialógica os professores transformam-se e transformam esta ação de educação em uma forma participativa, envolvendo as pessoas em mudanças pessoais e coletivas, em um processo de historicidade extrínseca e intrínseca, frente ao conceito de educação como construção do conhecimento semelhante ao pensamento de Japiassu que diz:

Creio que o primeiro dever do educador consiste em guardar um interesse fundamental pela pesquisa e em despertar no educando o espírito de busca, a sede da descoberta, da imaginação criadora e da insatisfação fecunda, no domínio do saber. Porque ele é um “agente provocador” e desequilibrador de estruturas mentais rígidas. O essencial é que o educando permaneça sempre em estado de apetite. (JAPIASSU, 1976, p..87)

A práxis cotidiana precisa constantemente ser questionada e revisada, via de confrontação dos conhecimentos metodológicos desenvolvidos em todos os ambientes escolares e nas experiências pessoais, com a teoria historiográfica, diálogo e muito debate para buscar elementos que contribuam para responder os anseios dos educandos e para uma educação-cidadã, de libertação e de criticidade frente aos acontecimentos históricos passados e presentes que nos são apresentados diariamente.

Na atuação em sala de aula, ocorrem as mais diversas situações que nos obrigam o uso dos mais diferentes conhecimentos teórico-metodológicos que a docência produz. Nessa ação, a formação do docente envolve um duplo processo. Nesse sentido Pimenta (1999. p. 53) esclarece:

[...] o de automação do professor, com base na reelaboração constante dos saberes que realizam em sua prática, confrontando suas experiências nos contextos escolares, e o de formação nas instituições escolares onde atuam. Por isso é importante produzir a escola como espaço de trabalho e formação, o que implica em gestão democrática e práticas curriculares participativas, propiciando e constituição de redes de formação contínua, cujo primeiro nível é a formação inicial. (PIMENTA, 1999. p.53)

O professor deve ter uma atuação de sujeito crítico, construtor e pesquisador do conhecimento. Para isso, ele precisa de uma formação e concepção de mundo críticas, para agir-interagir na construção e ampliação de saberes e aplicar o

conhecimento à ação como educador, tendo presente que a ação de ensinar exige metodologia, pesquisa, criticidade, avaliação sobre a prática, inquietação, respeito aos educandos, entre tantos outros.

É possível construir novas metodologias a partir do diálogo, que nos desafia a construir, refletir e agir como a pesquisa na prática docente, como uma produção de educação cidadã. Conforme Freire (1996, p. 322):

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino, continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar e constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade. (FREIRE, 1996, p. 322)

Paulo Freire chama atenção para os determinantes sociais, históricos, políticos, culturais na educação e na prática social como um todo.

A ideia de Pinto (1982, p.29) completa dizendo que: “a educação é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e semelhança, segundo os status quo vigente”.

A escola como um espaço que convergem todos os anseios e desejos dos envolvidos no processo de gestão escolar, não é um espaço neutro, por sua vez também não pode ser um espaço de discriminação ou de exclusão, deve ser um grande campo de produção de conhecimento, fortalecimento de identidades sociais democráticas e participativas onde todos possuem vez e voz.

3 GESTÃO ESCOLAR:DIÁLOGO

3.1 Contextualizando o campo de pesquisa e os colaboradores

Nonoai é um município brasileiro do estado do Rio Grande do Sul, pertencente à região do Alto Uruguai, da micro bacia do médio Uruguai, na divisa com Estado de Santa Catarina, localizando-se entre os Rios Passo Fundo e Uruguai, distante 393 km da capital Porto Alegre. Território primitivo do Cacique Nonohay e dos Tropeiros Gaúchos que se dirigiam para Sorocaba estado de São Paulo. Nonoai foi distrito de Cruz Alta, Passo Fundo, Palmeira das Missões, Sarandi e, finalmente, no ano de 1959 foi criado o município de Nonoai. Terra do berço sulino dos Movimentos Campesinos, hoje é conhecida como Terra dos Beatos Manoel e Adílio. Sua povoação é formada pelos Kaingangs, habitantes natos, tendo na sua formação espanhóis, portugueses, franceses, ingleses, italianos, negros, alemães e alguns poloneses. Desenvolveu-se com o tropeirismo, com o ciclo da madeira, com os balseiros do Rio Uruguai e com a erva mate. Atualmente é a monocultura da soja que predomina. Possui uma área de 469,3 km² e uma população de 12.074 habitantes. O município possui escolas públicas, municipais, estaduais (incluindo as indígenas) e particulares, englobando a educação infantil, fundamental, médio (incluído o técnico) e superiores. (SMEC, 2011).

O município possui uma Rede Municipal de Ensino composta por três escolas de Ensino Fundamental, três escolas de Anos Iniciais Multiseriadas e duas de Educação Infantil, perfazendo um total de 1.114 alunos conforme Censo Escolar 2010, contando com noventa e três professores para atender a demanda (SMEC, 2011).

Decidiu-se, por realizar a pesquisa em duas escolas municipais de Nonoai (RS), identificadas por *Escola A* e *Escola B*. Estas duas escolas foram escolhidas pelo conhecimento das mesmas e pela colaboração com a pesquisa. A *Escola A* está localizada na área urbana, sendo a maior da rede municipal de ensino. Recebe cerca de 800 alunos nos turnos manhã, tarde e noite, incluindo a Educação de Jovens e Adultos (EJA), Educação Infantil, Anos Inicial e Final do ensino

Fundamental. São alunos de classe sócio-econômica médio-baixa, baixa com inúmeros problemas sociais e familiares. A escola conta com 37 docentes, 1 diretor, 2 vice-diretoras, 3 coordenadoras, 1 coordenadora de informática, 3 responsáveis pela biblioteca, 2 secretários de escola, 3 merendeiras, 9 domésticas de escola, 2 guardas. A escola possui 17 salas de aula, 1 sala de recursos multifuncionais com três profissionais, uma biblioteca, sala de professores, banheiros, cozinhas, refeitório, almoxarifado, secretária, direção, sala de vídeo, sala de informática, sala de reuniões, sala de leitura, sala de oficinas, ginásio de esportes, almoxarifado, parquinho infantil, pátio, pátio de grama e laboratório de ciências.

A *Escola B* localiza-se na área rural, possuindo 72 alunos, do primeiro ao nono ano, sendo alunos de classe sócio-econômica média baixa e baixa, sendo todos moradores na zona rural, com distâncias que variam de metros até 10 km da escola. Possuindo 2 funcionárias, 1 merendeira, 1 diretora, 1 professora de apoio e mais 12 professores. A Escola funciona nos turnos manhã e tarde, possuindo 4 salas de aula, 1 sala de vídeo, 1 secretaria, 1 sala de informática, 1 biblioteca, cozinha, refeitório, depósito, banheiros, 1 quadra.

Participaram da pesquisa oito (08) colaboradores, sendo quatro (04) de cada escola, escolhidos aleatoriamente de acordo com a sua disponibilidade. Decidiu-se pesquisar a Diretora e as coordenadoras, para relacionar as ideias destes com as dos demais colaboradores, professores de sala de aula, e identificar possíveis variações e semelhanças entre as colocações. Assim, para fins de organização desta monografia, optou-se por identificar as escolas mencionadas através das letras *A* e *B*. Os professores de sala de aula foram identificados usando a letra “P”, os Coordenadores “C” e a Diretora com “D”.

Da *Escola A*, participou a professora, identificada por AP1, graduada em Matemática e Física, com especialização em Matemática e Física, atuando no cargo há quinze anos. A professora, identificada por AP2, graduada em Ciências Biológicas, com especialização em Biologia e Química, atuando no cargo há cinco anos e 6 meses. A professora, identificada por AC1, graduada em Pedagogia, com especialização em Linguística e Ensino, atuando no cargo há dez anos e na função há quinze meses. A professora, identificada por AC2, graduada em Pedagogia, no cargo há 16 anos e na função há seis meses.

Da *Escola B*, participou a professora identificada por BD1, graduada em Pedagogia Séries Iniciais, atuando no cargo a vinte e oito anos e na função há três anos. A professora identificada por BP1, graduada em Pedagogia Anos Iniciais, com especialização em Psicopedagoga, atuando no cargo há sete anos. A professora identificada por BP2, graduada em Letras-Português, com especialização em Leitura e Produção de Textos, no cargo há dois anos. A professora identificada por BP3, graduada em Matemática, com especialização em Metodologia do Ensino de Matemática, no cargo há sete anos.

O questionário foi aplicado igual para todos os professores colaboradores, para identificar e compreender os seus anseios, desafios e compreensão na condução da gestão escolar, bem como o entendimento do conceito e aplicação do diálogo e de gestão no âmbito escolar.

3.2 Entendimentos sobre a gestão escolar nas Escolas Municipais de Nonoai, (RS)

Os entendimentos sobre a gestão escolar democrática – participativa de uma maneira generalista são muito semelhantes, variando o método de condução do processo nas escolas pesquisadas. Conforme Lück, a gestão:

[...] que permite superar a limitação da fragmentação e da contextualização e construir pela óptica abrangente e interativa a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. (LUCK, 2007, p.43).

Segundo esse pensamento não podemos pensar em gestão escolar sem nos lembrarmos que para a gestão que queremos aconteça de forma efetiva, precisamos romper com os individualismos e egoísmos presentes no espaço escolar. A conscientização dos profissionais de educação se faz necessária para que a gestão democrática que queremos aconteça, uma gestão participativa, dialógica, conjunta onde todos são peças importantes dessa engrenagem chamada escola.

Ao realizarmos a pesquisa buscamos trabalhar com os professores dentro do espaço escolar. Com isso, pudemos perceber que na sua maioria quando questionados sobre a sua concepção de gestão escolar demonstram acordarem

com uma gestão voltada para o conjunto, uma gestão onde haja envolvimento de todos. Podemos verificar com o que diz o colaborador AC1:

Uma escola de qualidade precisa mostrar bons resultados, o aprendizado dos alunos, e para que isso aconteça, é necessário que o gestor (diretor) aja com atitudes compartilhadas, ou seja, envolvendo sua equipe de trabalho num objetivo único e específico que é um ensino satisfatório. A gestão deve favorecer um bom ambiente de trabalho, voltado na educação, que observe, oportunize e valorize os diferentes talentos, fazendo com que cada agente da escola perceba seu papel e assuma suas responsabilidades (2011).

Ainda nos utilizando das colocações da professora coordenadora AC1, podemos verificar a necessidade de oportunizar e valorizar todas as formas de criatividade e experiências que os profissionais da educação, em especial os professores, possam ter para melhorar o processo de ensino – aprendizagem dentro da escola. E isso só se verifica na prática, através do diálogo com todos os profissionais. Pois, o principal objetivo de uma gestão democrática – participativa – cidadã é proporcionar a todos dentro do espaço escolar a visão de seu verdadeiro papel junto à escola, para seu andamento e melhoria dos seus espaço e condições de atuação na escola. Que segundo Freire e Shor (1986, p.11):

O que nos ajudará a manter contato com a realidade é partir de questões já propostas por professores. Nossas experiências pessoais e as de outros docentes estão contidas naquilo que dizemos. Não se trata de um assunto arquivístico sobre educação. Nem estamos respondendo a perguntas que alguém tenha feito. Talvez possamos captar os dramas da vida real naquilo que aprendemos dentro e fora da sala de aula

Podemos verificar o mesmo pensamento nas colocações da professora colaboradora Diretora BD1: “*A gestão escolar deve ser participativa visando sempre o sucesso de todos na escola, sempre valorizando o desenvolvimento de todos*”. Ou ainda do colaborador AP2 (2011), quando diz que a gestão deve ser:

Bastante firmada no diálogo, nas discussões em conjunto sobre os problemas que acontecem dentro da comunidade escolar, também deve se fazer no âmbito de responsabilizar-se pela sua parte e cobrar que cada um assuma seu papel ou sua função, e a escola como um todo do quais todos são parte.

Ao ler o trecho da fala do colaborador BD1, recordo-me de Pires (2008), quando ele comenta sobre os educadores em um trecho de seu livro:

Os educadores são profissionais do ensino e isso os leva a esquecer os problemas educacionais. Envolvidos nas exigências da vida prática,

aturdidos com o número de aulas que precisam dar por dia a fim de suprir suas necessidades essenciais [...]. “Vivem um estado de estresse, de tensão permanente, prontos a estourar a qualquer momento”. (PIRES, 2008, p.208 - 209).

Para o autor, essa é a realidade da maioria dos educadores do nosso país que historicamente vêm sofrendo com um processo de desvalorização profissional, bem como todo o conjunto de saberes da escola ou ainda com a valorização unilateral de determinadas áreas, Segundo Pacheco e Pereira (2007,p.375)::

Na prática, estes saberes reduzem-se a uma perspectiva mais pragmática, com a valorização de saberes de determinados campos disciplinares, a que não é diferente o seu valor simbólico, e de orientações essencialmente tecnicistas [...]

Podemos ver nas colocações de BD1 a necessidade que se faz presente em termos uma gestão que valorize os profissionais da educação, em uma visão mais humana e cidadã, não privilegiando resultados somente, mas também qualidades. No que se refere à compreensão que esses profissionais têm da gestão de sua escola em sua maioria e em ambas as escolas pesquisadas se referem à gestão como participativa, aquela que busca o envolvimento de todos dentro do espaço escolar. Isso se pode verificar no que argumenta o colaborador BP1 (2011): “*A gestão atual da escola está organizada, com objetivos e metas fundamentadas na participação e envolvimento de todos os membros do contexto escolar*”. Ou ainda percebemos pela fala do colaborador AP2 (2011), quando afirma: “*É uma gestão participativa que busca interagir na medida do possível com a comunidade escolar*”.

Os gestores da escola de uma forma geral são o diretor, coordenadores, supervisores, professores e funcionários cada um com as suas respectivas competências. Sendo que na prática a responsabilidade maior ainda recai na pessoa do diretor.

Sendo assim, conforme Paulo Freire, na pedagogia da Autonomia “ensinar exige curiosidade” (2002, p.94). Usando os dois autores, podemos dizer que o gestor deve utilizar-se de várias maneiras para gerir a comunidade escolar, sendo curioso na prática e na procura das melhores formas para conduzir o processo de gestão escolar, que segundo o colaborador AP2 (2011):

Os gestores são quem devem pensar a educação, pensar propostas resolver os problemas que possam surgir, mas sempre de maneira é pensando-se como parte desse meio onde tem que agir e cobrar ação.

O processo de gestão escolar democrática participativa cidadã deve ser pensado e desenvolvido de forma que incluam os diferentes segmentos, pensamentos e propostas escolares levando a uma atuação concreta de todos no desenvolvimento de uma escola que responda aos anseios de quem a forma, caracteriza a semelhança de visão sobre as informações prestadas pelos diretores, coordenadores e professores.

3.3 A Comunicação nas Escolas Municipais de Nonoai (RS): alguns apontamentos

Atualmente sabemos que para construir a escola que queremos precisamos necessariamente de diálogo, muito diálogo. A maioria dos educadores acostumou-se com a velha história das decisões vindas de “cima para baixo”, onde se acatava e colocavam-se em prática teorias ou modismo, na vida escolar e de seus participantes. Ao educador cabia somente colocá-las em prática, mas segundo Gadotti, Freire e Guimarães a escola necessita: “do diálogo entre os iguais e os diferentes [...] para botar abaixo o poder que nega a palavra” (1995.p.94).

Por décadas a realidade foi essa, porém, nos últimos anos a situação da educação tem mudado. Hoje precisamos ter claro que a educação é uma construção onde os operários e engenheiros somos todos nós, como profissionais da educação, professores e funcionários, que conforme a citação da colaboradora AP1(2011) “*manter um relacionamento saudável com toda a comunidade escolar*”, ou ainda da colaboradora BP2 (2011) “*humildade e responsabilidade devem ser os alicerces de um bom professor*”, todos com uma grande responsabilidade e ética que nos cabe neste contexto, para que assim construir uma gestão democrática participativa cidadã, na construção de uma escola dialógica.

Segundo Paulo Freire o nosso compromisso:

Testemunhar a abertura aos outros, a disponibilidade curiosa a vida, a seus desafios, são saberes necessários a prática educativa. Viver a abertura

respeitosa aos outros e, de quando em vez, de acordo com o momento, tomar a própria prática de abertura ao outro como objeto de reflexão crítica deveria fazer parte da aventura, seu fundamento político, sua referência pedagógica; a boniteza que há nela como viabilidade do diálogo (FREIRE, 1996. p.153).

Neste trecho Freire evidencia a importância do diálogo para se educar, não existe educação (ensinar) sem o diálogo e isto se estende também à gestão escolar. Não há como gerir uma escola sem o diálogo, a troca de ideias e opiniões, o saber escutar o outro, mesmo que este outro não compartilhe das mesmas ideias, opiniões e pensamentos, pois é neste processo de troca e compartilhamento de ideias diferentes que podemos construir uma gestão comunicativa e verdadeiramente democrática, envolvente, onde todos tenham espaço e voz para participar em uma relação dialógica, Segundo Freire: “O sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica em que se confirma como inquietação e curiosidade, como inconclusão em permanente movimento na história” (2002, p.154).

A escola A, localiza-se no perímetro urbano, com cerca de oitocentos alunos, já a escola B esta localizada na área rural com cerca de oitenta alunos, só estas duas diferenças por si só já interferem no processo dialógico, pois na escola A, a equipe é muito maior que na escola B, isso percebemos claramente na fala da professora e diretora colaboradora BD1:

Na minha escola o processo de comunicação é fácil e muito bom, pois é uma escola pequena e estamos sempre juntos, direção, professores e funcionários, tornando-se fácil de cada um expor suas idéias (2011).

Já na escola A, a coordenadora e colaboradora AC2, responde que o diálogo acontece em “*reuniões de professores e recreio*”..

As diferenças na forma como acontece o diálogo nestas escolas são evidentes pois, no caso desta pesquisa, quanto menor for a escola mais fácil será geri-la através de um processo dialógico mais aberto e direto, porém, sabemos que o diálogo pode acontecer de várias maneiras e é o que se observa tanto na escola A quanto na escola B. Quanto a abertura para o diálogo, o colaborador AP2 relata:

O diálogo deve ser o momento onde se escuta e se opina, mas sempre analisando todas as ideias colocadas em grupo. Em uma escola o diálogo deve ser a base de tudo, tanto na parte da gestão como também segundo essa linha todos os demais componentes da comunidade escolar (2011).

O colaborador BP1 (2011) argumenta sobre o diálogo: “*O diálogo claro possibilita a melhoria da qualidade da instituição educacional através de uma gestão coletiva*”. O colaborador BP2 (2011) afirma que o diálogo “*é a troca de ideias e opiniões, é uma reflexão conjunta baseada na experiência de cada um [...]*”. É um caminho de descobertas, de aberturas e não de isolamentos em preconceções ou pré-conceitos e sim de contribuições e de somar as diferenças e também os métodos a serem trabalhados. Para isso o diálogo é o fio condutor, que segundo Gadotti, Freire e Guimarães:

Mais do que nos perguntar sobre o método científico (como pretendem os positivistas), precisamos descobrir os possíveis métodos científicos condicionados pela especificidade dos múltiplos objetos de pesquisa tanto no interior das ciências humanas como no interior das ciências naturais. Não se trata de isolar cada objeto de conhecimento, aprisionado pelo seu método. A exigência de um procedimento interdisciplinar é indispensável para evitar tanto o sectarismo, que compra apenas o “rótulo”, a crítica pronta e em função deste rótulo descarta contribuições importantes, quanto o ecletismo, que procura justapor o “que há de bom” em cada método. (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995.p.13).

Sendo assim, para uma gestão dialógica e democrática torna-se crucial haver por parte de todos como gestores: diretores, professores funcionários da educação além de responsabilidade, participação, ética para que o diálogo aconteça. O diálogo é a base de toda a gestão democrática participativa cidadã, pois é ele que possibilita a abertura necessária para que haja a participação e o envolvimento de todos no processo de construção da escola cidadã. Conforme a colaboradora BP1 (2011), é “*o diálogo claro que possibilita a melhoria da qualidade da instituição educacional através de uma gestão coletiva*”, bem como a colaboradora AC1 afirma:

O diálogo serve para refletir sobre os diferentes pontos de vista, considerar ou defender as convicções nas quais acreditamos. Na escola ele é indispensável, pois é inevitável a troca de experiências e discussão de tudo o que envolve a aprendizagem e o desenvolvimento social dos alunos. (2011)

O processo de construção de uma gestão dialógica estimula a participação de todos da educação, mas com certeza o professor continuará sendo professor e o aluno, sendo aluno. O professor é o mediador do processo do conhecimento. Se os profissionais da educação mudarem suas práticas estarão construindo uma nova profissionalização da gestão escolar empregando uma metodologia participativa, ampliando sua atuação e influência na educação.

3.4 Perspectivas para a construção de uma gestão escolar alicerçada no diálogo

A construção de uma gestão escolar alicerçada no diálogo envolve questões na área de relações humanas que muitas vezes tornam-se um obstáculo para que realmente aconteça uma gestão democrática participativa e cidadã. Tudo depende da ótica dos envolvidos, dos seus interesses pessoais e da sua compreensão sobre gestão. Isso porque todos têm um mesmo objetivo: trabalhar para melhorar o sistema de ensino. Podemos perceber pelo que a colaborador BP2 respondeu sobre como compreende a gestão de sua escola:

Apesar de algumas dificuldades diárias, não faltam empenho e boa vontade por parte das pessoas envolvidas, além de muito comprometimento, item esse que é essencial para um grupo que participa da gestão se quiser que sua escola se destaque na qualidade de ensino e aprendizagem (2011).

Já a colaboradora AP2 (2011), sobre a mesma questão, responde: “*é uma gestão participativa que busca interagir na medida do possível com a comunidade escolar*”. Já a colaboradora AP2 (2011), quando respondeu sobre como acontece o diálogo na escola escreveu: “*Normalmente em encontros, reuniões e através de discussões e debates*”, enquanto que a colaboradora BP1 (2011), sobre a mesma questão, respondeu: “*O diálogo na escola é diariamente, os gestores aceitam opiniões para buscar melhorias no atendimento aos alunos*”.

As questões que envolvem as relações humanas na dinâmica do contexto escolar partem de três pressupostos básicos, a participação, a organização e a vontade, pois a sociedade está em permanente transformação e a escola precisa acompanhar estas transformações para dar uma resposta eficaz às necessidades dos seus alunos estabelecendo uma nova dinâmica entre a escola e o meio social como um todo, repensando a sua gestão escolar no sentido de eliminar os ranços de vários anos, que estão impregnados no ambiente escolar, constituindo-se em ferramenta para a construção de uma gestão escolar participativa cidadã, que conforme Paro (2002):

[...] tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos

institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 2002, p.46).

A concepção de gestão escolar democrática como um princípio, tem seus efeitos na prática escolar, pois ela necessita ser construída, conforme Paro assinala acima. Sendo assim, ela torna-se democrática por toda a sua ação educativa e necessariamente pela participação e comprometimento de todos os envolvidos no processo e em qual educação queremos, pois segundo Freire:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres vazios a que o mundo encha de conteúdos; não pode basear-se numa consciência espacializada, mecanicamente compartimentada, mas nos homens como corpos conscientes e na consciência como consciência intencionada ao mundo. (FREIRE, 1983, p.77).

A construção de uma gestão não compartimentada, conforme Paulo Freire está no conhecimento claro e objetivo sobre a organização da gestão escolar que queremos, ou ainda “a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação a sociedade e à formação dos alunos” (LIBÂNEO,2000, p.323) .

São as atitudes tomadas na gestão escolar que caracterizam que forma de atuação é trabalhada. Sobre a compreensão da gestão na escola na qual atua, a colaboradora AC2 (2011) respondeu: “*a meu ver a gestão atual veio completar o que estava faltando, participação ativa em todos os setores e problemas*”, já a BP3 (2011) escreveu “*a gestão da escola está sendo de maneira determinante, auxiliando sempre no processo ensino aprendizagem*”. Evidencia-se assim que uma gestão democrática é o que todos desejam e que se procura fazer nas escolas pesquisadas com uma participação ativa em todos os setores das escolas atuando de forma determinante no processo pedagógico das mesmas.

Nesta perspectiva de gestão escolar, se valorizarmos o poder e a autoridade estaremos desenvolvendo um trabalho que prioriza a concepção técnico científica ou se priorizamos as relações humanas e a participação comprometida de todos em todas as instancias da escola é então a concepção democrático-participativa, de gestão escolar proposta por Libâneo (2000).

Percebemos se uma gestão é participativa pelas evidências disponibilizadas nas suas práticas cotidianas, pelo aperfeiçoamento do trabalho coletivo, pelo

comprometimento do Conselho Escolar em todas ações da escola e pelo processo de ensino-aprendizagem comprometido com a realidade dos educandos.

Também pelas práticas de gestão e de relações humanas em constante avaliação e melhoramento, formação de parcerias para a realização das diversas ações escolares, reuniões de trabalho entre professores e funcionários, projetos realizados por professores e alunos. Na realização das atividades em forma de trabalho conjunto com valorização do “nós” e da ética coletiva. Libâneo (2000, p.326) confirma isso ao afirmar:

[...] que a gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão participativa. Ou seja, a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada.

A harmonia dentro do ambiente escolar começa necessariamente pelo comprometimento dos professores e dos funcionários com a valorização da escola em que atuam, participando na dinâmica escolar, motivados e organizados levam a e a credibilidade da instituição escola.

O comprometimento de todos leva a uma ação integrada de respeito e comprometimento sócio cultural além de uma gestão escolar que proporciona diálogo, conversas, proximidade e afetividade nas relações humanas no ambiente escolar. Que segundo Libâneo “a participação proporciona um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais”, como também “a participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários” (2000, p.329).

O desenvolvimento de uma gestão compartilhada, necessariamente passa pela mudança de atitudes para a construção de uma cidadania ética e consciente culminando com os anseios dos profissionais da educação, alunos, pais e pela sociedade. Proporcionando um clima de abertura e respeito, onde todos possam pensar analisar, opinar e atuar, contribuindo para uma ação articulada tornando a escola eficaz aos anseios propostos na atualidade.

O modelo de gestão escolar democrática participativa cidadã está pautado pela capacidade de realizar ações coordenadas baseadas no diálogo entre os participantes do processo escolar, que ao perguntar aos colaboradores sobre como definiria diálogo e como deveria acontecer nas escolas, AP2 (2011) escreveu:

O diálogo deve ser o momento onde se escuta e se opina, mas sempre analisando todas as ideias citadas em grupo. Em uma escola o diálogo deve ser a base de tudo, tanto da parte da gestão como também segundo essa linha todos os demais componentes da comunidade escolar.

Já a colaboradora BP1, sobre a mesma questão respondeu: *“O diálogo claro possibilita a melhoria da qualidade da instituição educacional através de uma gestão coletiva”.*

Levando em conta a importância de cada um em relação ao conjunto, conhecendo sócio culturalmente os alunos envolvidos na dinâmica escolar, para a construção de uma gestão democrática participativa na ótica do conjunto, envolve ações complexas pautadas pela ética e por encarar desafios inerentes ao desenvolvimento socioeducativo em princípios de valorização cidadã de todos os envolvidos, onde todos são levados a pensar e não somente reproduzir integrando o educando ao meio escolar, para isso “os educandos devem sentir uma escola vibrante, [...] a escola passará a ser, então, fonte de prazer e não de tortura ou temor”(PIRES,2008,p.53). Rompendo com os tradicionalismos e realmente transformando a escola em um ambiente prazeroso, que segundo Perrenoud (1999, p.76) “romper o círculo fechado para a construção de uma relação humana dialógica”.

Uma gestão dialógica constrói-se com muito trabalho, planejamento e conversações tendo como principal foco de atuação a valorização das pessoas, sejam alunos, professores, e demais segmentos, nas ações pedagógicas e administrativas proporcionando um atendimento incondicional, integrando a sua cultura e conhecimento na dinâmica escolar e mantendo um contato permanente com,a comunidade, que nas palavras de Meneses (2008, p.23) são para manterem-se atentos para “que haja diálogo e que seja informal franco e oportuno”.

A atenção com o diálogo que Meneses destaca são as mesmas que devemos observar na condução de uma gestão democrática – participativa, destacando-se o ouvir mais do que falar com muita atenção e imparcialidade, conforme o colaborador BP2 (2011) coloca: *“Saber ouvir direção, colegas, alunos e pais para assim emitir opiniões não precipitadas tornando o ambiente escolar prazeroso, agradável onde o respeito predomine e os relacionamentos sejam cada vez mais próximos”.*

A falta de diálogo na gestão é desastrosa, tornando-a fria e autoritária, sendo que “um dos maiores filósofos de todos os tempos – Sócrates – ensinava aos seus discípulos por meio do diálogo” (INCONTRI, 2007, p.43). Porque não utilizarmos do mesmo para as relações que se concretizam na comunidade escolar, pois com certeza o diálogo desperta, motiva, produz conhecimento. Também ainda segundo Incontri “requer humildade, paciência, criatividade (2007, p.44,)”. Um clima de harmonia, diálogo e de solidariedade são partidários de uma escola que valoriza uma gestão compartilhada e de afeição aos seus colegas e alunos, as palavras do colaborador BP3 deixa mais claro ao afirmar:

A minha contribuição é um elemento fundamental, pois desempenho uma missão de formar a alma do educando, não podendo limitar-se apenas a um transmissor de conhecimentos ou ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. O educador deve irradiar entusiasmo, vibrando sempre com a educação (2011).

Estamos em pleno século XXI, com a globalização em todos os lugares por isso a contribuição do colaborador AC1 quando afirma que precisamos “*proporcionar mais agilidade no processo pedagógico [...] nosso dever é consolidar a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de cidadãos dotados de bons valores*” (2011). E completando, conforme Paulo Freire (1983, p.15) “em linguagem direta: os homens humanizam-se, trabalhando juntos para fazer do mundo, sempre mais, a mediação de consciências que coexistência em liberdade”.

Neste trabalho em conjunto constrói-se valores de coletividade e responsabilidades, humanizados em uma constante colaboração e reciprocidade entre todos os envolvidos no contexto escolar, que conforme o colaborador AP1(2011): “*Desempenhar todas as minhas tarefas com responsabilidade. Trabalhar em consonância com os objetivos da minha escola*”, ou seja, de que forma trabalhar com os objetivos da escola, com as necessidades dos alunos e o conhecimento empírico que eles trazem de casa.

Um diálogo franco e sincero necessariamente leva em conta a história individual de cada um, pois estamos inseridos em vários contextos que são mediados pela comunicação e no caso de uma gestão escolar democrática participativa pelo diálogo, contribuindo segundo o colaborador BP1 (2011), para “*participar de forma ativa para atingir os propósitos educativos da escola valorizando*

o verdadeiro papel social da escola que é de ensinar". E o melhor ensinamento é dado pelo exemplo. Sabemos que é uma caminhada difícil e longa, mas necessária para efetivarmos uma escola que queremos. Somos sabedores que

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). (MORIN, 2003, p.109).

O exercício de uma gestão democrática participativa, necessariamente passa pelo diálogo como forma de agregar todas as diferenças que se reúnem no ambiente escolar, tornando uma "arma de grande valia no processo de gestão cidadã que para a formação de cidadão ética, consciente e participativa na dinâmica social em que vivem". Parafraseando Paulo Freire, em *Pedagogia do Oprimido* (1983, p.93-95), o diálogo é:

[...] este encontro dos homens [...] não se esgotando, portanto, na relação eu-tu" é também "uma exigência existencial", como também não ocorre diálogo "sem um profundo amor ao mundo e aos homens, sendo fundamento do diálogo, o amor é, também diálogo". Além do que Freire afirma que "a autossuficiência é incompatível com o diálogo", bem como "não há também, diálogo, se não há uma intensa fé nos homens.

Sabidamente, gestão escolar-diálogo deve caminhar juntas para a efetivação da organização e dinâmica escolar democrática participativa cidadã, como também sabemos que, para que isso aconteça, todos os envolvidos devem comprometer-se com esta caminhada, que com certeza é árdua, pois comprometimento significa renúncia, dedicação, ética, solidariedade e harmonia.

O diálogo pressupõe aceitação de ambas as partes envolvidas, abrindo os horizontes pela conversação, pela troca de ideias e para a construção de novas ideias, é a aceitação que necessariamente precisamos do outro para avançar na construção de uma gestão escolar democrática – participativa – cidadã.

Com a participação efetiva de todos estará sendo construída uma gestão escolar que interaja com todos os envolvidos na comunidade escolar, nas discussões e encaminhamentos dos trabalhos necessários ao desenvolvimento do processo sócio escolar, isso se dá diariamente participando e acompanhando diariamente a vida escolar, mantendo um ambiente dinâmico e acolhedor no contexto social escolar dos envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a pesquisa realizada nas duas escolas percebemos que os colaboradores possuem conhecimentos sobre a gestão democrática, bem como convivências e concepções diferenciadas no trabalho, família e sociedade. Os profissionais sabem da importância da participação para que esta gestão ocorra, mas nem sempre estão dispostos a comprometerem-se neste processo por não estarem acostumados a trabalharem desta forma, por outro lado todos anseiam por uma educação democrática.

A complexidade social não permite mais que se tenha um único modelo metodológico, um único caminho a seguir, uma única forma de relacionar-se, uma única finalidade universal e absoluta da gestão escolar democrática participativa. Perante a globalização mundial, as relações humanas no processo de gestão escolar devem estar abertas à multiplicidade de funções que a mesma possui, e que o processo democrático participativo de gestão cidadã lhes requer.

Nessa perspectiva é primordial defender o diálogo como processo educativo e político, articulado com a função social das relações humanas escolares e da própria escola, pois o processo de participação democrática é resultante de saberes, da vontade coletiva e organizada no sentido de uma construção dialógica, baseada em uma metodologia de gestão participativa de interação da comunidade escolar.

Em uma caminhada educativa para a cidadania onde a qualidade está se tornando uma questão crucial e estratégica, bem como a própria universalização do ensino, é inerente e urgente repensar a metodologia utilizada nas gestões escolares, que muitas vezes leva a um processo de hierarquização não participativa e de utilização de conceitos ultrapassados, impossibilitando a formação de uma participação coletiva.

O papel mediador do diálogo é de extrema importância na construção de metodologia-democrático-participativa, valorizando o conhecimento anterior de cada um, onde a relação democrática dialógica é a principal fermenta de construção de uma gestão cidadã, os desafios são muitos, desde problemas estruturais, tecnológicos, pedagógicos, humanos e sociais. No que tange a construção de uma gestão democrática é fundamental que os profissionais envolvidos tenham

condições adequadas e dignas para o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Um dos maiores problemas vivenciados nas escolas, pessoalmente e constatado em diálogos informais, é em relação à unidade dos docentes como agentes sociais de transformação e que pensem a Escola como uma ferramenta de transformação social, além de identificarem-se com as escolas que trabalham dentro do contexto sociocultural dos educandos criando um sentimento de “minha” escola.

A gestão escolar democrática – participativa – cidadã acentua a necessidade de estabelecerem-se objetivos e metas quanto a de prover formas organizativas de gestão, diálogo e trabalho nas relações humanas, para que os profissionais possam reelaborar as suas formas de atuação, promovendo mudanças, pessoais e coletivas, pois a escola não esta isolada do mundo, mas sim inserida no contexto social, político e cultural.

REFERÊNCIAS

BENCINI, R. O Passado que não está nos Livros de História. **Revista Nova Escola**. nº 167. São Paulo. Ed. Abril, p. 16, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 67 de 22/12/2010. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicoãocompilado.htm>>. Acesso em: 12 de abril de 2011.

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF, 1996: atualizada até a Lei nº 12.207, de 13-07-2010.

CONAE. **Conferência Nacional de Educação**. Disponível em: conae.mec.gov.br. Acesso em 15 de março de 2011.

DAVIES, N. **Para além dos conteúdos no ensino de História**. Rio de Janeiro: Access Editora, 2001.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 3ª edição. Campinas. Autores Associados. 1998.

FÉLIX, L.O. **História e Memória – A problemática da pesquisa**. Passo Fundo: EDUPF, 1998.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 17. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 23ª edição. SP. Paz e Terra, 2002.

_____. **Pedagogia da Esperança: Um reencontro com a Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1994.

_____. **Pedagogia do Oprimido**, 12ªed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. SHOR. I. **Medo e Ousadia**: O cotidiano do professor. São Paulo. Paz e Terra. 1986

GADOTTI, M. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1995.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **PEDAGOGIA: Diálogo e Conflito**. São Paulo. Cortez. 1995

GADOTTI, M. Pedagogias participativas e qualidade social da educação. In BRASIL. Ministério da Educação. Seminário internacional: **Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas** - caderno de textos. Brasília/ DF, 2006.

GARCIA, J. G. B. C. Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar. **Gestão em rede**. v. 83. São Paulo, p. 8-10, 2008.

GARRIDO, J. Del A. I. As Fontes Oraís na Pesquisa histórica: uma contribuição ao debate. **Revista Brasileira De Historia**. São Paulo: ANPUH/Marco Zero, p.25-26. 1993.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUERRA, I.C. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo**. Principia 2º Ed. Junho 2006. São Paulo.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**, Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Brasília, DF: UnB, 2003.

INCONTRI, D. **A educação na Nova Era**. Editora Comenius. Bragança Paulista, 2007.

JAPIASSU, HILTON. **Interdisciplinaridade e a patologia do saber**. RJ. Imago. 1976.

JOUTARD, P. **Usos e Abusos da Historia Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

KAHMANN, A.C. **O resgate da oralidade como ação educacional**. Revista de Estudos literários. Universidad Complutense de Madrid. Disponível em: <<http://www.ucm.es/info/especulo/numero40/resgate.html>>. Acessado em 26 de junho de 2011.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5º Ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2007.

LIMA, E.S. (org.) **Indagações Sobre Currículo**. Brasília. MEC, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional**. Uma questão paradigmática. RJ. Vozes. 3ª edição. 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisas em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1996.

LUDKE, M. **O Professor e a Pesquisa**. (Séries Pedagógicas) Campinas, SP: Papyrus, 2001.

MACHADO, I. A. P. O Currículo de Historia. In DIEHL, A.(orgs.) **O Livro Didático e o currículo de Historia em Transição**. Passo Fundo: EDUPF, 1999, p. 59.

MEC.SEDU. **Conselhos de Educação e Direitos Humanos: Diálogos da Contemporaneidade**. Brasília: SEB, 2009.

MENEZES, L. B. **A Educação a Luz do Espiritismo** – 5 ed. – Rio de Janeiro: CELD, 2008.

MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 8 ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

NEVES, J. D. Pesquisa Qualitativa – Característica, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. v.1, n. 3, p. 34, 1996.

NIDELCOFF, M.T. **As ciências Sócias na Escola**: para alunos de 12 a 16 anos. tradução Deborah Jimenez. 4. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

NÓVOA, A. **Palestra: Desafios do trabalho no mundo contemporâneo**. SP. 2006. Disponível em:<http://sinpro.org.br/arquivos/novoa/livreto_novoa.pdf>. Acessado em março de 2011.

PACHECO, J. A, PEREIRA, N. Globalização e identidade no contexto da escola e do currículo. **Caderno de Pesquisa**. São Paulo. v. 37, n.131, p. 371- 398, 2007.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola publica**. São Paulo. Ática, 2002.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médica Sul, 1999.

PILLETI, N.; PILLETI, C. **Historia da Educação**. São Paulo: Ática, 1997.

PIMENTA, S. G. **Saberes pedagógicos e atividades docentes**. São Paulo: Cortez, 1999.

PINTO, Á. V. **Sete Lições Sobre Educação de Adultos**. São Paulo: Cortez, 2003.

PIRES, J.H. **Pedagogia Espírita** – Campinas, SP: Editora Paidéia, 2008.

PIRES, H. **Educação espírita** . 4. ed. Editora Paidéia, 2009.

ROCHA, A.C. da. Proposta Metodológica para o Ensino da Historia. **Revista de Historia**. Cruz Alta: Unicruz. v. 24, p.64-68 , 2002.

SILVA, J. M. **A autonomia da Escola Publica**. 3 ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996.

SILVA, V. N. DA. **Gestão das relações humanas**: Disponível em: <<http://www.facef.br/novo/publicações/Iforum/texto>>. Acessado em março de 2011.

SMEC. **Oficio Helmiton F. Soares**. Solicita informações sobre escolas municipais de Nonoai. Nonoai, 16 de Março de 2011. 2p.

APÊNDICE 1



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

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “AS RELAÇÕES HUMANAS NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE NONOAI/RS”. Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob orientação da Prof. Ms. Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em analisar o diálogo nas relações humanas e na gestão escolar das Escolas Municipais de Nonoai (RS). O pesquisador responsável é Helmiton Francisco Soares, aluno do curso. O pesquisador compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (54) 96714322 ou e-mail helmitonsoares@yahoo.com.br.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu.....autorizo a realização de entrevistas sobre a temática propostas. () SIM () NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. () SIM () NÃO

Constantina, de,.....de 2011.

Assinatura do entrevistado:.....

Assinatura do pesquisador responsável:.....

APÊNDICE 2



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL
QUESTIONÁRIO: RELAÇÕES HUMANAS – DIÁLOGO - GESTÃO ESCOLAR**

Vimos por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada: “As Relações Humanas na Gestão Escolar”. O objetivo central do estudo é analisar as implicações das relações humanas na gestão escolar.

É importante que você participe, na construção do Trabalho de Conclusão de Curso e na compreensão de como ocorre a comunicação em nossas escolas.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo:.....
Graduação:.....
Pós-Graduação:.....
Tempo de atuação no cargo:.....
Tempo de atuação na rede municipal:.....
Data:...../...../2011.

1 . Como você compreende a gestão da sua escola? (objetivo 2)

.....
.....
.....
.....

2. Na sua concepção, como deveria ser a gestão de uma escola? (objetivo 2)

.....
.....
.....
.....

3. Como acontece o processo de comunicação (diálogo) na escola? (objetivo 1)

.....
.....
.....
.....

4. Quem são os gestores em uma escola? Quais suas atribuições? (objetivo 2 e 3)

.....
.....
.....
.....
.....

5. Como você define diálogo? Como o mesmo deveria se constituir na organização escolar? (objetivo 3)

.....
.....
.....
.....

6. Qual a contribuição da sua função para o processo dialógico na escola de atuação? (objetivo 3)

.....
.....
.....
.....

7. Como você vê seu trabalho em sua escola?

.....
.....
.....
.....