

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

## **TUDO É UMA QUESTÃO DE GESTÃO<sup>1</sup>**

**Iselda Teresinha Sausen Feil<sup>2</sup>, Julieta Ida Dallepiane<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de Extensão- modalidade ação comunitária: Escola, Currículo, Conhecimento: prática integrada e integradora realizada por docentes das licenciaturas da UNIJUI

<sup>2</sup> Professora Mestre do Curso de Pedagogia, do Departamento de Humanidades e Educação e coordenadora do Projeto de Extensão Escola, Currículo, Conhecimento: práticas pedagógicas integradas e integradoras; E-mail: isafe@unijui.edu.br.

<sup>3</sup> Professora Mestre do Curso de Pedagogia, do Departamento de Humanidades e Educação e membro do projeto de Extensão Escola, Currículo, Conhecimento: práticas pedagógicas integradas e integradoras; coordenadora do GT de gestão; E-mail: julietad@unijui.edu.br.

### **RESUMO**

No presente trabalho explicitamos de forma reflexiva, a possibilidade da Universidade, através da extensão, estabelecer uma parceria com a comunidade, em especial com as escolas da rede pública e estabelecer uma articulação entre a formação inicial e continuada dos profissionais da educação. Neste contexto privilegiamos a questão da gestão, justificando esta escolha por acreditarmos que tudo o que passa na escola é uma questão de gestão, seja na dimensão do ensino, da aprendizagem, da avaliação e da escola como um todo, evidenciando que o coletivo de uma escola, na verdade, é formado por vários coletivos. Nesta perspectiva apresentamos parte de uma experiência que um grupo de docentes das licenciaturas da UNIJUI vem realizando em escolas da Educação Básica do município de Ijuí, através do projeto de extensão universitário “Escola, Currículo, Conhecimento: práticas pedagógicas integradas e integradoras,” o qual já está na sua segunda edição e envolve docentes e bolsistas das licenciaturas da UNIJUI. O texto, elaborado a partir das escutas e interlocuções com gestores de escolas, pauta suas reflexões nos registros feitos pelo coletivo.

Palavras chaves: participação, pertencimento, planejamento, gestão

### **INTRODUÇÃO:**

O projeto Escola, Currículo, Conhecimento: práticas pedagógicas integradas e integradoras neste contexto de aceleradas mudanças, direciona o pensar sobre a educação, escola, conhecimento, aprendizagem, atribuindo valor a uma organização social que tem sob sua responsabilidade a educação formal dos sujeitos que a ela acessam. No que se refere à gestão, pauta-se em Paulo Freire (1997) quando compara a coordenação de uma escola ou de uma sala de aula como um maestro que rege uma orquestra. Neste contexto as autoras defendem o papel/lugar da escola como imprescindível na formação humana e afirmam que, na pior das hipóteses, o pior que estar numa escola ruim, é estar fora dela. Entendem a escola como um organismo vivo e dinâmico, fazendo parte de um contexto sócio econômico e cultural marcado pela pluralidade, caracterizado por uma

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVI Jornada de Extensão

rede de relações entre todos os elementos que nela atuam ou interferem direta ou indiretamente, o que demanda um novo enfoque de organização e de gestão escolar. Numa concepção democrática e participativa, segundo Libâneo (2008), acentua-se a necessidade de combinar a ênfase nas relações humanas e na participação das decisões com as ações efetivas para atingir os objetivos específicos da escola. Valoriza os elementos internos do processo organizacional como o planejamento coletivo, a organização curricular, a direção, a avaliação que postas em prática promove condições de viabilização do processo ensino aprendizagem de qualidade. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização do ensino. Nos seus Projetos Político Pedagógicos, as escolas da rede estadual do Estado do rio Grande do sul, parceiras neste projeto, têm através de sua gestão escolar o objetivo principal de qualificar a educação escolar. As propostas estão voltadas para “uma escola que acolha e que proponha; acolha no sentido de ser um lugar de inclusão e que tenha no conhecimento o espaço por excelência desta inclusão e da busca de alternativas para que as pessoas tenham utopias e construam a cidadania”(PPP da Escola Guilherme Clemente Koehler). Na gestão desta escola, participam o (a) diretor (a), seus vices, a coordenação pedagógica, a orientação educacional e o Conselho Escolar com sua representatividade da comunidade que a constitui, desempenham funções de forma coletiva e participativa de acordo com a legislação vigente. A equipe gestora das escolas e do projeto de extensão da UNIJUI defendem durante todo o processo de formação continuada que a escola é tempo de fazer a diferença na vida das pessoas, é espaço de convivência humana e, principalmente de ensino aprendizagem, que se viabiliza pelo planejamento amplo e específico, da escola como um todo e da docência, gestada por um coletivo engajado, comprometido com a finalidade da escola de construção do conhecimento científico tendo como base os saberes populares de seus atores.

#### Metodologia:

Considerando ser um projeto em desenvolvimento desde o ano de 2014, a metodologia tem na sua base, princípios da pesquisa-ação e da pesquisa sócio-antropológica. A pesquisa-ação orienta os trabalhos num movimento em que todos os participantes atuam como protagonistas, explicitando os problemas encontrados, desencadeando ações e avaliações na busca de soluções, encaminhamentos e/ou novas produções. Apostamos que a formação se dá pela práxis e em contexto dialógico, de reflexão conjunta entre equipe das escolas e equipe da universidade através de encontros sistemáticos de interlocução, proposições e construções conjuntas. A pesquisa sócio-antropológica investiga as histórias e práticas dos sujeitos para conhecimento e o desvelamento da realidade de um grupo, contribui para tematizar as questões condutoras do processo, instaura a Pedagogia da escuta e prioriza as narrativas de experiências como referência. O grupo de docentes e bolsistas da UNIJUI não leva verdades, mas estabelece parcerias com as escolas a fim de que compartilhem saberes e unam esforços para o fortalecimento da autonomia de todos e, principalmente, para uma educação de qualidade científica e social, pautada na racionalidade comunicativa das múltiplas vozes (Marques: 1992). Os registros sistemáticos de todas as ações fornecem elementos para reflexão, debate, produções escritas, avaliação do processo, dão unidade à diversidade do grupo

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

participante, vivencia uma postura investigativa na perspectiva de Paulo Freire (1997), uma relação dialógica entre os pares, apostando na capacidade de que todos têm o que ensinar e aprender.

#### DISCUSSÃO DE RESULTADOS:

O coordenador é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos. O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de da um e a sintonia do maestro com cada um e com todos é que possibilita a execução pedagógica. Essa é a arte de reger a diferença, socializando os saberes individuais na construção de conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático (FREIRE, apud. MEDEL, 2008, p.37)

Durante o processo, embora teoricamente já defendido, evidencia-se e consolida-se convicções de que a gestão coletiva/participativa, efetivamente é o melhor caminho para a melhoria da qualidade do processo do ensino aprendizagem; os gestores concordam ao afirmarem que na gestão democrática “todos se beneficiam porque se envolvem num círculo virtuoso, isso é , todos percebem que tem o que dizer e com o que contribuir”. E o mais importante, segundo depoimentos, é que a participação de todos legitima a educação desejada. Entendemos que pensar a escola como sistema de gestão, garante a participação de todos os atores, na busca da qualidade, a qual passa pela avaliação permanente. Neste sentido a avaliação participativa se torna um elemento fundamental, uma vez, que a mesma, destacando novamente falas dos sujeitos, sendo participativa e permanente se constitui numa fonte reveladora tanto das fragilidades, quanto dos avanços subsidiando a produção de novos planejamentos e a conquista da autonomia da escola. Esta, autonomia, só se efetivará na medida em que o os sujeitos do grupo desenvolvam a capacidade de determinação de si próprios na condução de suas vidas tornando-se atores sociais, como na livre participação na escolha de objetivos e processos de trabalho, na construção conjunta do seu Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, o que implica em direitos e deveres, assim como, respeito à legislação e diretrizes nacionais para a educação. E como possibilidade concreta de sair do discurso e partir para a ação efetiva, há necessidade da equipe gestora a instâncias do coletivo da escola que coordena e lidera este processo. A avaliação participada, coordenada pela equipe gestora da escola, permite a escola “se olhar por e para dentro”, desvelando possibilidades e fragilidades, as quais exigem um posicionamento, um “sair da zona do conforto”, um questionar sobre as práticas educativas e seus fundamentos: o que fazer, como fazer, para que serve, como pode ser feito melhor. Nesta perspectiva o planejamento passa a ser uma ação intencional que possibilita a elaboração de metas e ações desejadas, possíveis e “governáveis”(possíveis de serem avaliadas em processo, ressignificando-as). O processo aponta para uma questão fundamental, que é o de ver/conceber o planejamento participativo como muito mais do que definir o que fazer, como uma prática social a serviço da democratização da gestão. O planejamento participativo, ou a gestão democrática descentraliza o poder, pois na medida em que todos se sentirem pertencentes a este coletivo e sentirem-se representados, maior será sua participação e engajamento. Isso se reflete no fazer cotidiano segundo afirmação de gestores das escolas, a gestão democrática, viabilizada ações

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

pelo planejamento participativo fortalece as instâncias da escola, como o Conselho Escolar, CPM, Grêmio Estudantil, entre outros. Reforçam que o planejamento precisa ser considerado como “instrumento/ferramenta/mediação” necessárias para a gestão da escola que se quer. Planejar, segundo um dos sujeitos do projeto, é “essencial para o sucesso em sala de aula e é determinante no processo ensino e aprendizagem”. Isso requer, também conforme manifestação de gestores, de mobilização constante, é desafio sensibilizar um grupo de educadores (desmobilizados) e ao mesmo tempo manter mobilizado o grupo que está engajado no processo de planejamento participativo na escola. Com relação aos sujeitos constituidores da escola pública, gestores se interrogam: Como trazer os jovens “efetivamente” para a escola? Estamos realmente compreendendo quem são os jovens contemporâneos de hoje? Como organizar a prática educativa tendo o jovem (sua cultura) como centralidade? Constata-se a necessidade de instaurar a alegria cultural na escola, compreender a diversidade de culturas que se entrecruzam e, diante disso, educadores se questionam: O que é mesmo importante ensinar na escola? Quais são as expectativas dos estudantes? Da escola? Da família? As expectativas coincidem? Como dar conta disso? Como envolver a família neste debate? Há um esforço, por parte das escolas, em garantir a permanência da criança e do adolescente na escola, mobilizando e organizando-se para propor e repensar as práticas em função dos sujeitos que chegam à escola. Por outro lado, há escolas que afirmam que a qualidade social de uma escola perpassa pelas condições de trabalho do professor, seja esta valorização social, financeira, de formação ou material e da relação família-escola. Em relação a esta questão, a equipe gestora de uma das escolas, afirma que para falar em qualidade social em educação faz-se necessário falar, também em qualidade da sociedade, pois todos são responsáveis pelo acesso, permanência e sucesso do estudante na escola. É fato que as escolas enfrentam muitos problemas e para enfrentá-los faz-se necessário um esforço coletivo e, além disso, buscar parcerias com profissionais e instituições externas para orientar os educadores e educandos no entendimento de problemas que transcendem os espaços escolares, os quais sozinhos não podem assumir... Há gestores que são enfáticos em afirmar que uma escola de qualidade social está na relação comprometida e engajada de todos os segmentos da sociedade e, que para isso é necessário que a escola se abra para a comunidade trazendo-a para dentro da escola e também esta, ir, “estar, ser” parte da comunidade, instaurando uma interlocução permanente e propositiva na perspectiva de promover uma educação que efetivamente possa fazer a diferença na vida dos sujeitos alunos, pais, professores, funcionários.

## CONCLUSÕES:

{....} e, hoje não se concebe outras formas de gestão, a não ser a democrática {...} Nesse sentido, nós, enquanto equipe diretiva, reconhecemos a importância e a necessidade de aproximarmos os diversos segmentos da escola, numa perspectiva pedagógica e colaborativa, contribuindo para a qualificação do processo do ensino e da aprendizagem...(equipe diretiva da Escola de Ensino Fundamental Osvaldo Aranha)

Gestão democrática implica entrelaçar práticas educativas no contexto da escola. Este contexto aponta para a necessidade de um novo olhar sobre o mesmo, ou melhor, olhares, pois fazer uma educação numa perspectiva de amplitude e flexibilidade de olhares, é caminho para a construção de

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

uma escola mais humana, democrática, inclusiva e, que efetivamente ensine! Nesta perspectiva, a gestão democrática também passa pela cultura do registro, ou da memória do processo vivenciado no cotidiano escolar. Escrever sua história é autorizar-se para o protagonismo e autoria. A história da escola precisa ser escrita por muitas mãos, uma vez ser povoada por muitos “mundos”. Aí novamente a gestão necessariamente passa pela participação, pois é pela mesma que a gestão democrática se viabiliza. A participação é o meio de assegurar isso, possibilitar o envolvimento de todos, profissionais da educação e comunidade, do processo de tomada de decisões quanto ao funcionamento e organização escolar, entendida em todas suas dimensões e passa necessariamente pelo cuidado com o patrimônio e com os sujeitos da escola. Cuidar da escola é compromisso e responsabilidade de todos, em razão disso, todos precisam sentir-se pertencentes e atores desta história, pois como só se cuida aquilo que de certa maneira nos pertence ou nos sentimos pertencentes, é de fundamental importância consolidar estes debates, transformando-os em práticas efetivas. Na vivência deste processo de interação entre universidade e escolas públicas de Educação Básica, constata-se avanços significativos e a necessidade de continuidade por parte dos envolvidos que concordam: as fragilidades da educação e as suas superações passam por uma gestão sólida, reconhecida e autorizada pelos seus pares para mobilizar, realizar, avançar, socializar. Concordamos com Libâneo( 2008) quando afirma que a organização e gestão do trabalho escolar requer constante aperfeiçoamento profissional nas dimensões política, científica, pedagógica e administrativa de toda a equipe. Dirigir uma Escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados e compartilhar as experiências docentes bem sucedidas, registrando-as. É este um dos grandes desafios a serem assumidos na continuidade do processo: a emergência da cultura da escrita, como modo de escrever e preservar histórias.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- DAYRELL, J. T . A escola como espaço socio-cultural. Belo Horizonte, 1996.
- FREIRE, Paulo, apud MEDEL, Cássia R. Assis de. Projeto Político Pedagógico: construção e elaboração na escola. Campinas, SP: Associados, 2008, Coleção Educação contemporânea ----- . Pedagogia da autonomia: saberes necessários para a prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 6ª Ed. São Paulo, SP: Cortez, 2008.
- LUCK, Heloisa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008
- MARQUES, Mario Osório. A Formação do Profissional da Educação. 2ªed. Ijuí: Editora UNIJUI, 1992.
- PARO, Henrique Vitor. Gestão Democrática da Escola Pública. 3ª ed. São: Editora Ática, 2005 p., 11- 25.