

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PAPEL DO PROFESSOR COMO GESTOR DA SUA
PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Manuelli Cerolini Neuenfeldt

Santa Maria

2006

O PAPEL DO PROFESSOR COMO GESTOR DA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA

por

Manuelli Cerolini Neuenfeldt

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

Orientadora: Maria Aparecida Albuquerque

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização

**O PAPEL DO PROFESSOR COMO GESTOR DA SUA PRÁTICA
PEDAGÓGICA NA ESCOLA**

elaborada por
Manuelli Cerolini Neuenfeldt

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO ORGANIZADORA:

Prof^a. MS. Maria Aparecida Albuquerque
Presidente/Orientadora

Prof^a. Dr^a. Doris Pires Vargas Bolzan/UFSM

Prof. Dr. Clovis Guterres/UFSM

Prof^a. Dr^a. Karina Klinke/UFSM (Suplente)

Santa Maria, 24 de agosto de 2006.

“[...] a democracia é uma obra de arte, um sistema de convivência artificial gerado conscientemente, que só pode existir através das ações propositivas que lhe dão origem como uma co-inspiração em uma comunidade humana. [...]. A democracia não é um produto da razão humana, a democracia é uma obra de arte, é um produto de nosso emocionar, uma maneira de viver de acordo com o desejo de uma coexistência dignificada na estética do respeito mútuo.” (Humberto Maturana)

AGRADECIMENTOS

À professora Maria Aparecida Albuquerque, minha orientadora, pela dedicação e tempo que disponibilizou, acompanhando meu trabalho, auxiliando a construção da pesquisa e sempre pronta a dar apoio e uma palavra experiente que ajudasse a abrir meus caminhos.

À banca examinadora, agradeço a disponibilidade com que aceitaram meu convite para avaliar o trabalho e dar suas contribuições.

Às professoras que foram sujeitos de pesquisa, por acreditarem na relevância de suas participações e por me receberem de forma tão carinhosa e disponível.

Aos professores e colegas do Curso de Especialização em Gestão Educacional, por todos os momentos em que compartilhamos conhecimento e experiências e que auxiliou na construção desse trabalho.

À minha família que sempre me apoiou de maneira incondicional. Meu pai Alvaro e minha mãe Cleci, meus irmãos Rafaelli e Júnior e minha avó Edna, que sempre acreditaram na minha capacidade, dando força nos momentos de dificuldade e disponibilizando uma estrutura familiar que me dá suporte e traz segurança.

Ao meu namorado, Rafael, que sempre compartilhou meus medos, frustrações, alegrias e conquistas, aceitando e entendendo minhas ausências e incentivando minha formação.

À “minha” querida Doris, que foi e sempre será o meu grande motivo de inspiração nessa profissão.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO	9
1. CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 Gestão participativa e propostas pedagógicas	12
1.1.1. Gestão Democrática: a participação como um meio de transformação...	14
1.1.2. Propostas pedagógicas: as norteadoras da escola.....	16
1.2.A escola e as práticas docentes: um contexto a ser olhado	19
1.2.1. As práticas docentes no cotidiano escolar.....	20
1.2.2. O professor: gestor da sala de aula.....	22
2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	26
2.1. Temática	26
2.2.Objetivos	26
2.2.1.Objetivo Geral.....	26
2.2.2. Objetivo Específico.....	26
2.3.Questões da pesquisa	27
2.4.Abordagem metodológica para a investigação	28
2.5.O contexto da investigação	30
2.6.Os sujeitos da investigação	32
2.7.Instrumentos para a busca de dados	33
3.ANÁLISE DOS ACHADOS	34
4. APONTAMENTOS FINAIS	44
5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	51

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O PAPEL DO PROFESSOR COMO GESTOR DA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA

Autora: Manuelli Cerolini Neuenfeldt
Orientador: Maria Aparecida Albuquerque

Local e data de Defesa: Santa Maria, 24 de agosto de 2006

Esse trabalho trata da importância do papel do professor gestor no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, assim como a melhoria da qualidade de ensino através de práticas pedagógicas que considerem a participação e envolvimento em todo o contexto do cotidiano escolar. Para tanto, o estudo se deu através de uma abordagem sócio-cultural, através de uma pesquisa qualitativa, com professoras de uma escola particular do município de Santa Maria, RS. Os achados que permitiram a análise deste estudo foram conseguidos através de entrevistas semi-estruturadas e abertas, conversas informais com os sujeitos em questão e observações do cotidiano da escola e das salas de aula dessas professoras. Como alguns pontos importantes que surgiram na análise dos dados, as professoras destacaram a concepção que têm sobre gestão democrática e a necessidade de que seja vivenciada na escola como um caminho que permita atitudes e práticas pedagógicas de qualidade. Além disso, as entrevistadas não assumem em seus discursos um fazer pedagógico gestor, mas em suas práticas observamos atitudes frente aos alunos e o restante da comunidade escolar que fazem com que essas professoras sejam gestoras em suas práticas pedagógicas, o que poderá contribuir de maneira positiva para a qualidade do ensino.

Palavras-chave: Gestão, práticas pedagógicas, Ensino-aprendizagem

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

O PAPEL DO PROFESSOR COMO GESTOR DA SUA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA ESCOLA

(THE ROLE OF THE TEACHER AS THE MANAGER OF HIS OWN PEDAGOGIC
PRACTICE AT SCHOOL)

Author: Manuelli Cerolini Neuenfeldt
Advisor: Maria Aparecida Albuquerque

Date and Premises of the presentation of the thesis: Santa Maria, August 24, 2006.

This work deals with the vital concernment of the role of the managerial teacher in the teaching-learning proceeding of the students, as well the improvement of the degree of excellence of teaching through pedagogic practices that takes into consideration the involvement and participation in the whole school ordinary context. Therefore, the research took place broaching a social and cultural point of view, engaged in a qualitative research, with the teachers from a private school of the municipality of Santa Maria, RS. The findings that allowed the analysis of this research were accomplished due to open and semi-structural interviews, informal talks the subjects researched, studying the ordinary day of the school and as well the classroom of the teachers. As important things merged from the analysis of the data, the teachers brought into prominence the concept that they had on the democratic management and the necessity that it really happened at school as a way that allowed attitude and high-quality pedagogic practices. Besides, the interviews did not show in their context any performance of pedagogic management practices, but in their practices we observed that they assumed an attitude with regard to the students and the remainders of the school community that do as if these teachers acted as managers of their own pedagogic practices, that would go a long way to improve their quality of teaching.

Key-Words: Management, practical pedagogical, Teach-learning

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por finalidade a elaboração da monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria.

O interesse pelo desenvolvimento desta pesquisa surgiu a partir das nossas indagações ainda no período de estágio curricular, no final do Curso de Graduação em Pedagogia – Séries Iniciais, também desenvolvido na UFSM. O acompanhamento do cotidiano da sala de aula trouxe vários questionamentos no momento em que percebemos uma realidade escolar onde os professores estavam muito distantes das tomadas de decisões e das atividades da escola.

Assim, começamos a pensar em como o trabalho do cotidiano desses profissionais estava acontecendo, como eram desenvolvidas as suas atividades, se havia coerência entre o discurso da direção da escola e as práticas em sala de aula, etc.

Com base nessas preocupações, buscando algumas respostas que pudessem tornar mais claras as nossas indagações e contribuir para a melhoria das práticas docentes, é que surgiu o interesse em aprofundar a problemática que visa compreender como o professor entende a gestão da sala de aula e qual é o seu papel como gestor da sua prática pedagógica na escola.

Nesse sentido, não podemos negar a influência que a formação dos professores causa nas suas práticas escolares e no seu entendimento e visão de educação. Acreditamos que o professor deva estar preparado, num contexto de grandes mudanças e novas propostas para a gestão das escolas, para agir de forma ativa, crítica e consciente a fim de alcançar a tão desejada qualidade do ensino. Assim, segundo Ferreira e Aguiar (2001, p.208)

É fundamental inserir nessa formação oportunidades de vivência de situações que, de forma intencional, induzam à problematização do trabalho pedagógico e da gestão, de caráter coletivo e interdisciplinar. A postura investigativa do profissional da educação deverá ser marcante nesse processo, contribuindo para o alargamento do conhecimento na área.

A pesquisa foi realizada em uma escola particular de Santa Maria, tendo um total de 120 alunos, que ingressam na escola ainda na educação infantil. O estudo se deu através do acompanhamento dessa realidade, buscando “desenhar” o cotidiano da escola da forma mais completa possível. Após um período inicial em que foram feitas as primeiras observações, entramos em contato com as professoras que seriam entrevistadas, explicando o nosso estudo para que elas entendessem os objetivos que tínhamos com esse trabalho.

Dessa forma, escolhidas as professoras que seriam os sujeitos da pesquisa em questão, aconteceu o momento das entrevistas, sem que as observações fossem interrompidas. Com isso, tivemos a oportunidade de estar, a todo instante, recorrendo aos discursos e às práticas docentes que estavam sendo desenvolvidas o que facilitou muito a nossa análise dos achados.

Durante todo esse período de contato com as professoras e com suas realidades escolares, vários foram os momentos em que pudemos observar e estar vivenciando o nosso foco de estudo: Como o professor exerce o seu papel de gestor em sua prática pedagógica?, tentando perceber, a cada momento, atividades, conversas e escolhas como estes profissionais atuavam ou não como gestores.

Além disso, entender e perceber quais as concepções que os sujeitos tinham de gestão foi outro ponto importante para a nossa análise final. Só poderíamos compreender os seus discursos e práticas se tivéssemos claro o que eles pensavam sobre o que é ser um professor gestor.

Por fim, entendemos ser de extrema importância fazermos referência que este estudo poderia levar em conta diversos e incontáveis aspectos da vida e do cotidiano pessoal e profissional das professoras entrevistadas, sua formação, suas construções teórico-práticas sobre a docência, etc. Porém isso tornaria o estudo muito amplo e correríamos o risco de perder o nosso foco central: a gestão dos professores.

Assim, a nossa base teórica irá se desenvolver de maneira bastante voltada para a gestão, tanto num sentido mais amplo, levando em consideração a administração da escola, seu projeto pedagógico, quanto de forma mais específica, com a atuação e participação dos professores nas tomadas de decisões, seu envolvimento com as atividades e seu engajamento na construção e manutenção do projeto pedagógico da escola.

Dessa forma, traremos uma revisão de literatura que servirá para embasar as nossas idéias sobre o tema em estudo e possibilitar um maior entendimento sobre o assunto. Abordaremos, também, a temática em questão seguida dos objetivos gerais e específicos do nosso estudo e das questões que nortearam a pesquisa, buscando situar as nossas intenções com este trabalho. Além disso, apresentaremos uma descrição da metodologia que foi utilizada como forma de alcançarmos os nossos objetivos, o contexto e os sujeitos que tornaram possível o desenvolvimento da pesquisa, assim como os instrumentos que utilizamos durante o processo de coleta de dados.

Por fim, serão apresentadas a análise dos dados, considerações sobre o trabalho e a referência bibliográfica que serviram para nortear as reflexões que faremos ao término deste estudo.

1. CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Gestão participativa e propostas pedagógicas

As mudanças vividas na atualidade (décadas de 80 e 90) em nível mundial, nos termos econômicos, sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais. Segundo Ferreira e Aguiar (2001, p.43)

Inúmeros fenômenos sociais novos passam a disputar a cena, tais como o surgimento de novos postos de trabalho, perda de outros, novos grupos organizados e arrefecimento de outros, novas tendências políticas e grande diversificação institucional. Tais fatos passam a influenciar as instituições escolares até porque as exigências do mundo do trabalho, da vida sociopolítica e cultural se tornam mais e mais articuladas com os conhecimentos e as capacidades aprendidos nas escolas.

Dessa maneira, a educação sofre os efeitos diretos dessas mudanças, tendo como um primeiro movimento de transformação a descentralização da gestão escolar, hoje percebido como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial e um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais com toda a sociedade. Assim, a visão que se tinha de uma escola sem participação de seus componentes, deixando o poder na mão de poucos, abre espaço para que se discutam todas as atividades escolares e que sua comunidade, de maneira geral, faça parte dessa tomada de decisão.

Partindo dessa idéia mais ampla, podemos nos remeter a algumas questões específicas as quais nos interessam particularmente: Como essa tendência é vivida nas escolas e nos sistemas educacionais? Que desafios precisam ser enfrentados, considerando a tradição de uma escola autoritária e centralizadora? Qual a relação entre a democracia na escola e a qualidade do ensino? O que se entende por gestão democrática na educação? Essas são algumas das preocupações que surgem quando se busca entender este processo que a escola procura construir ao

tentar descentralizar o poder e dar mais autonomia aos professores, aos alunos e à comunidade escolar em geral.

A gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação, através da formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Segundo Santos, Silva e Ketzer (1994,p.88)

(...) não ocorrem mudanças pedagógicas quando as alterações propostas ficam em nível de programas estruturados, métodos e avaliação sem levar em conta a prática dos mestres e sua participação no processo. Todos os agentes implicados precisam colaborar, sem que sejam marcadas diferenças entre membros, para que as relações sejam de mútuo enriquecimento, através de um trabalho em equipe.

Nesse sentido, apontada a necessidade de uma reestruturação da instituição escolar, as propostas pedagógicas aparecem como um ponto de partida para essa nova organização e começam a ser entendidas como um documento singular e único de cada escola, onde, além de caracterizar a realidade em questão (seus sujeitos, sua cultura, etc), deve ser um norteador de todas as práticas pedagógicas e administrativas. Assim, segundo Santiago (1995,p.17)

...o projeto pedagógico ultrapassa a concepção de reorientação curricular ou metodológica com finalidades especificamente cognitivo-instrumentais para incorporar, na práxis educativa, permeando os conteúdos do ensino e as relações pedagógicas, elementos ético-normativos, subjetivos e culturais do mundo concreto, onde os sujeitos, mediados pela comunicação, organizam-se e interagem produzindo saber, cultura e condições necessárias à existência, através do trabalho.

Dessa forma, a proposta pedagógica não pode ser vista como um documento pronto e inflexível. Ela precisa ser construída coletivamente, desde o planejamento, diretrizes, objetivos e metas até a sua avaliação, para que realmente tenha um significado real para todos os membros da instituição, podendo ser constantemente repensada e adaptada às novas situações que vão surgindo e, assim, guiando também as reflexões tão necessárias ao processo como um todo.

Para que isso aconteça, a equipe escolar deve abrir espaços para discussões e o acompanhamento de todas as atividades pedagógicas e administrativas, a fim de tornar o projeto um documento dinâmico e acessível para todos.

1.1.1. Gestão Democrática: a participação como um meio de transformação

Voltando os nossos olhares para as transformações da sociedade em nível mundial, torna-se evidente que a escola não ficará de fora desse processo, já que esta faz parte da sociedade, trabalha diretamente com a população e é responsável por mediar as suas construções científicas, culturais e sociais. Para tanto, torna-se necessário que a escola reveja suas formas de organização e gestão escolar, antes conservadoras, para adotar formas mais criativas e participativas que contribuam na formação de cidadãos críticos e participativos para esta sociedade em transformação.

Assim, a gestão participativa é um caminho que contempla essas idéias e que tem como ponto de partida a participação e a autonomia dos envolvidos, ou seja, a comunidade escolar. Nessa forma de gestão, acredita-se que a participação faz com que os sujeitos se envolvam de forma mais direta com a escola na formulação de seus objetivos, metas, atividades pedagógicas, trabalho com a comunidade, etc., já que estes participarão da tomada de decisões e, assim, se tornarão responsáveis pelo sucesso ou fracasso de suas próprias escolhas. Definir coletivamente o rumo dos trabalhos faz com que alunos, pais, professores e funcionários se envolvam efetivamente nas atividades da escola, não por obrigação, mas por uma escolha pessoal.

Segundo Libâneo (2003,p.328)

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Outro fator importante e que também é uma característica da gestão participativa é a autonomia. Opondo-se a qualquer forma autoritária de gestão, acredita-se que a autonomia é tão necessária quanto a participação, pois é ela que dá a liberdade, o direito de conduzir os processos aos envolvidos com a escola. A sua realização se dá pela participação nas atividades da escola, construção coletiva do projeto pedagógico, além de ser fundamental para a ocorrência de práticas pedagógicas que tornem possível uma educação de qualidade. Os professores que têm autonomia no seu fazer pedagógico tornam-se mais criativos, reflexivos, dispostos e comprometidos com seus alunos e com o próprio cotidiano escolar.

Entretanto, não basta que a escola tenha a participação e a autonomia dos seus envolvidos para que a sua gestão se torne democrática. A participação, apoio e descentralização de poder da direção da escola é fundamental para que essas atitudes possam ser vividas nessa realidade. Uma gestão participativa requer que o diretor da instituição dê abertura ao diálogo, discussões, estudos, reuniões coletivas para tomadas de decisões e envolvimento dos participantes. Porém, isso não significa deixar de lado suas responsabilidades, isentando-se da condução e da coordenação do que está se propondo, mas isso deve ser feito de forma cooperativa e não autoritária. Nesse sentido, Libâneo (2003,p.332) diz que

(...) trata-se de entender o papel do diretor como o de um líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Portanto, é preciso que a escola repense suas práticas atuais e comece a ver-se como um fator determinante nas transformações mundiais, porque, mesmo que estas sejam inicialmente econômicas, atingem a sociedade como um todo, incluindo a educação de seus sujeitos. Assim, acreditamos que a instituição escolar poderá encontrar na democracia a sua maneira de transformação e isso pressupõe

a participação de seus membros, que são os impulsores para se atingir seus objetivos e, conseqüentemente, a qualidade do ensino e da aprendizagem.

1.1.2. Propostas pedagógicas: as norteadoras da escola

A maneira como as escolas têm iniciado o seu processo de democratização e participação da comunidade muitas vezes tem sido através da construção das suas propostas pedagógicas. Acredita-se que o envolvimento de todos na elaboração coletiva do que será desenvolvido dentro e fora do ambiente escolar é um primeiro passo para que aconteça a participação. Além disso, encontrou-se na ação conjunta a forma mais eficaz de resolver as maiores dificuldades da instituição e a proposta pedagógica vem a ser um orientador, um norteador que possa organizar, agregar em idéias comuns o que muitas vezes aparece de forma divergente no cotidiano escolar. É um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos. Segundo Hengemühle (2004, p.29)

As comunidades escolares, acostumadas a receber tudo pronto, precisam aculturar-se ao instigador, mas desafiante exercício democrático da construção coletiva, o que evidentemente não é uma tarefa das mais simples, pois requer tempo, implica em avanços e retrocessos, erros e acertos. Portanto, esse é um exercício que toda a comunidade escolar precisa aprender a praticar: a construção coletiva do projeto pedagógico.

Nesse sentido, partindo da idéia já explicitada anteriormente de que a proposta pedagógica deve ser uma construção coletiva, elaborada baseada em diálogos, discussões, leituras que ajudem e propiciem a reflexão das pessoas participantes neste processo e sirva para dinamizar as atividades da escola e envolver a comunidade escolar.

Assim, um primeiro passo para a construção da proposta está na contextualização e caracterização da escola, onde deverão ser levados em conta todos os aspectos (sociais, econômicos, culturais, condições físicas e materiais, etc.),

descrevendo as pessoas envolvidas no processo educativo, as relações que se estabelecem entre elas e o contexto em que estão interagindo e inseridos.

Logo após essa primeira descrição da escola, os objetivos devem aparecer como o ponto a que se quer chegar, as ações que os sujeitos vão tentar concretizar. Segundo Benincá (2002,p.33) "Os objetivos da proposta pedagógica, enquanto anúncio daquilo que se almeja construir coletivamente, devem ser motivações para a ação dos sujeitos frente à realidade com a qual interagem."

Mais tarde, a proposta pedagógica deve dispor de uma parte muito importante para que todo o processo se realize de fato, a forma de conduzir a ação dos envolvidos e os aspectos teóricos dessa prática: a metodologia. Benincá (2002,p.34) trazem um definição bastante rica do que se espera com a metodologia na proposta pedagógica

Como a ação pedagógica constitui uma relação social, a metodologia da proposta pedagógica contém indicativos sobre o modo como devem acontecer as relações entre professores e alunos, entre alunos socialmente diferentes, entre escola e professores, entre escola e pais dos alunos, entre escola e órgãos ou instituições mantenedoras, enfim, entre as relações pedagógicas de qualquer natureza.

É neste momento que todos devem estar mais envolvidos na construção da proposta, já que a elaboração da metodologia exigirá de todos muitas reflexões, leituras, envolvimento e dedicação. Isso se faz necessário frente a uma situação em que se pretenda superar a dicotomia entre teoria e prática. Uma metodologia que não represente a realidade da escola, as ações dos docentes, ocasionará em práticas pedagógicas distantes da proposta pedagógica construída na instituição. É o olhar dos docentes, os seus fazeres que deverão estar representados da parte metodológica dessa construção.

Por fim, como parte fundamental para que a proposta tenha êxito no seu desenvolvimento, é necessário que exista um acompanhamento e avaliação do que foi e está sendo posto em prática. É neste momento que se percebem as falhas, acontecem os ajustes, modificações, alterações do que foi construído originalmente, baseados no que o grupo tem a dizer e das vivências de todos. Os resultados positivos e negativos vão ser essenciais para a continuação do trabalho, são eles que vão indicar os avanços e retrocessos em relação ao ponto inicial e farão com

que os envolvidos na construção da proposta reflitam sobre suas próprias práticas e discursos antes e depois dessa construção coletiva.

Dessa forma, com uma gestão baseada na participação e autonomia, onde as tomadas de decisões são democráticas e existe uma proposta pedagógica que busca envolver todos, mesmo que divergentes, em uma única concepção compartilhada dentro e fora da escola, esperamos estar no caminho certo para que a escola cumpra a sua função de preparar seus educandos conscientes e críticos, prontos para exercer a sua cidadania.

1.2. A escola e as práticas docentes: um contexto a ser olhado

Não é difícil percebermos que a sociedade de hoje impõe um novo modelo de educação. O mercado de trabalho, as novas e cada vez mais acessíveis tecnologias e o mundo globalizado fazem com que todo o processo de ensino-aprendizagem e as relações dentro da escola e na sociedade em geral sejam revistos.

A escola precisa estar cada vez mais preparada para lidar com questões que fazem parte desta nova visão da sociedade, através do trabalho coletivo de toda a equipe escolar, a fim de que não haja distinção entre o político e o pedagógico, mas que ambos estejam unidos na busca da qualidade do ensino.

Porém, frente à incapacidade da escola de reduzir os índices de reprovação, de aproximar a família da escola, a dificuldade de conseguir profissionais com uma boa formação e que consigam articular os conteúdos com a realidade existente, entre outras tantas situações que hoje percebemos, faz com que se chegue a uma conclusão: o sistema educacional não está preparado para lidar com essa nova realidade.

Assim, segundo Aranha (2005,p.76)

As transformações que o mundo em geral, a sociedade brasileira e a escola em particular têm vivenciado apontam para o aguçamento dessas dimensões [política e pedagógica] e desconhecê-las pode ser, além de um grave erro político-pedagógico, um entrave real ao avanço da escola e do processo de ensino-aprendizagem por ela desenvolvido.

Nesse sentido, acreditamos que para atender a essa nova demanda social, buscando uma educação de qualidade, aquelas velhas práticas de reprodução, tanto na sala de aula quanto na administração da escola, devem ser revistas. A reflexão, a participação, o diálogo, o preparo dos profissionais para atender às novas exigências que são impostas são pontos essenciais e obrigatórios se quisermos pensar na escola como parte integrante desse novo modelo de sociedade. Hengemühle (2004,p.35) propõe que os docentes, para chegar a uma prática de qualidade, devem levar em conta quem é o indivíduo que vão ensinar, “Quem é esse

ser humano para o qual preparamos aulas? Como esse ser humano aprende? A partir do que e como ele se motiva?”.

Assim, um ensino que anteriormente se limitava a ensinar a ler, escrever e fazer contas, hoje deve se preocupar em ampliar a visão de mundo dos educandos, trabalhando com a diversidade, com os conhecimentos prévios, com a capacidade de lidar com a informação, de dialogar, de refletir e de construir, seus próprios conhecimentos, através da mediação do docente.

Mas, para que tudo isso se torne efetivo, um ponto é fundamental nesse processo: os professores. E estes serão, a partir de agora, o nosso foco neste estudo.

1.2.1. As práticas docentes no cotidiano escolar

A grande maioria das escolas ainda possuem uma visão de educação que perpetua a idéia de que o professor é o “detentor” de todo o conhecimento, sujeitando o aluno a um papel secundário e totalmente passivo na sala de aula. Os professores são os que transmitem informações para os alunos que apenas servem de receptores (quando isso realmente acontece), não abrindo espaços para os diálogos e para a interação, o que ocasionaria uma aprendizagem efetiva dos educadores e educandos. Freire (1992, p.71 e 72), traz uma passagem muito interessante que retrata o que explicitamos anteriormente:

Não há como não repetir que ensinar não é pura transmissão mecânica do perfil do conteúdo que o professor faz ao aluno, passivo e dócil. Como não há também como repetir que partir do saber que os educandos tenham não significa ficar girando em torno desse saber. Partir significa pôr-se a caminho, ir-se, deslocar-se de um ponto a outro e não ficar, permanecer.

Dessa forma, o professor deve estar o tempo todo em movimento, não no sentido físico que a palavra possa dar a entender, mas no sentido de ação. A ação coletiva, conjunta com alunos, pais, demais professores, enfim, comunidade escolar.

O docente deve sair da sua passividade, da mera transmissão para ser um mediador de um ambiente agradável, propiciador de trocas, de reflexões que, sozinhas, não teriam a riqueza e o sentido que o trabalho conjunto favorece.

Porém, o que vem se vivenciando na escola é o desinteresse e a falta de participação dos professores no seu cotidiano profissional. A grande maioria dos docentes não se interessa em participar das decisões, atividades, reflexões que são realizadas, alegando falta de tempo ou mesmo motivação para tanto.

Como resultado disso, evidencia-se, também, o fato de que os professores ficam totalmente a parte do processo de construção da proposta pedagógica da escola, transformando o desinteresse em uma total despreocupação e descomprometimento com a instituição da qual fazem parte.

Dessa forma, os professores acabam se excluindo de um processo que deveria ser coletivo dentro da escola e tornam a proposta pedagógica um documento que não cumpre sua função que é a de ser o norteador de todas as atividades e decisões da escola, inclusive de embasar e de guiar o trabalho docente. Segundo Benincá (2002,p.30),

A proposta pedagógica é aqui entendida como metodologia da práxis. Construir e gerir uma proposta político-pedagógica participativa na escola passa, no nosso entendimento, pela mediação da práxis, sendo gerada de forma dialógica e gerida pelo poder mediado na proposta.

Assim, seguindo essa idéia, o professor deve ser parte integrante do processo para que sua prática seja realmente condizente com aquilo que a escola se propõe fazer e não se torne uma ação isolada dentro da sala de aula. Tomar decisões conjuntas, refletir sobre o funcionamento, objetivos da escola e conseguir fazer disto o ponto de partida para acabar com a dicotomia entre teoria e prática torna-se necessário para a qualidade das nossas instituições escolares.

Nesse sentido, o docente deve ter claro o seu papel de gestor, não remetendo essa idéia apenas para a parte burocrática da escola e tampouco se excluindo dessa parte administrativa, mas transpondo esse conceito para o cotidiano. Pensar na idéia de gestão como fazendo parte do seu fazer pedagógico, acreditando que ser professor é também ser gestor, aquele que trabalha mediando os processos e tornando estes mais significativos para seus alunos, dando espaço para os diálogos, para a reflexão, para a participação de seus alunos são fatores que, sem

dúvida, irão influenciar positivamente a sala de aula. Assim, segundo Aranha (2005,p.81)

(...) a questão do diálogo, do clima de troca e cumplicidade se fazem importante numa escola radicalmente democrática. Reconhecer os docentes como sujeitos do processo de ensino-aprendizagem, como educadores em toda a dimensão do termo, é essencial. Mas, reconhecê-los também como gestores ou co-gestores do seu trabalho é a linha divisória entre uma mudança real ou fictícia no interior das escolas.

Sentir-se parte integrante da escola, participando efetivamente de tudo o que cerca a instituição, faz com que o professor possa ter mais consciência do seu papel, perceba-se não como unidade da escola, mas como integrante de uma grande equipe que trabalha coletivamente por um único objetivo: a educação. Dessa forma, o professor conseguirá sentir o seu trabalho mais dinâmico, integrante de um processo juntamente com os demais professores, trocando experiências, sendo auxiliado na solução de problemas e na diversidade de sua realidade.

O trabalho se tornará mais sólido e significativo, tanto para o docente que fazendo parte do processo será “amparado” pela grande equipe, quanto para os alunos que sentirão o trabalho coletivo também dentro da sala de aula, onde o seu professor, antes “dono” do conhecimento, agora passa a ser o mediador de uma aprendizagem realizada por todos, pais, professores, alunos e funcionários da instituição.

1.2.2. O professor: gestor da sala de aula

Pensar como gestor e agir como tal (pensando na perspectiva de uma gestão democrática, como já foi desenvolvido anteriormente) é revelar uma prática docente que seja capaz de criar na sala de aula um ambiente rico de interações, trocas, reflexões, etc. Essa flexibilidade é absolutamente necessária para que o professor consiga obter bons resultados, não no sentido quantitativo, mas em relação à qualidade da educação.

Nesse sentido, como primeiro ponto a ser pensado, está a formação dos professores, formação esta que deve começar no próprio local de trabalho, através das constantes reflexões que o professor deve fazer da sua prática. Além disso, cursos, palestras, leituras e discussões também devem ser propiciadas aos docentes como uma condição estratégica de atualização e promoção e que, conseqüentemente, contribuirá para a melhoria da qualidade de ensino/aprendizagem. Segundo Amaral (2005,p.93) “(...) a sala de aula ainda é uma célula cuja organização interna ainda é muito dependente da competência (ou incompetência) do professor.”.

É nesse sentido que reside a importância do profissional se sentir preparado para desenvolver suas atividades, a fim de que se torne confiante em participar de forma mais efetiva e criativa, desenvolvendo um trabalho coerente com a sua realidade dentro e fora da sala de aula.

Outro ponto a salientar é que o professor, enquanto gestor, deve estar aberto à participação de seus alunos nas escolhas e decisões da sala de aula. No momento em que os educandos se envolvem na tomada de decisões, eles compreenderão com mais clareza o que o professor está propondo, tornando a aprendizagem significativa para eles. Além do mais, decidir coletivamente deixa implícita a idéia de concordância, o que torna o trabalho do docente menos desgastante, já que não terá que “convencer” seus alunos que isto é bom ou ruim; será um consenso entre as partes.

Nesse sentido, uma prática de decisões conjuntas faz com que se desenvolva e se vivencie as práticas democráticas dentro da escola. Assim, além de tornar o trabalho em sala de aula uma atividade em que todos sejam responsáveis por essas decisões, o professor estará “preparando” seus alunos para uma vida em sociedade que exige sempre escolhas, fazendo com que esses aprendizes colaborem para uma sociedade cada vez mais democrática. Segundo Saviani (2000,p.78 e 79)

Em síntese, não se trata de optar entre relações autoritárias ou democráticas no interior da sala de aula mas de articular o trabalho desenvolvido nas escolas com o processo de democratização da sociedade. A prática pedagógica contribui de modo específico, isto é, propriamente pedagógico, para a democratização da sociedade na medida em que se compreende como se coloca a questão da democracia relativamente à natureza do trabalho pedagógico.

Dessa forma, a questão da autoridade, que ainda preocupa muitos professores na prática participativa na sala de aula, deve ser pensada de outra forma. Através dessa vivência de participação, o docente não irá perder o respeito de seus alunos no momento em que isto se tornar uma prática cotidiana. O respeito e a confiança surgirão naturalmente dessa relação; os conflitos e a desordem serão resolvidos de forma coletiva, não submetendo o professor a práticas de autoritarismo. A autoridade será conquistada sem que seja necessária a existência de controle, de imposições e de “castigos”, etc. Amaral (2005,p.94) diz que

Como se vê, resta ao professor exercer a sua liderança de forma democrática, como só pode acontecer em uma escola que se pretende democrática também. Isto não significa ser “bonzinho”, abrindo mão dos padrões de qualidade que se pretende alcançar, ou tentar exercer domínio sobre os alunos sob forma de chantagem ou de sedução. A liderança democrática implica negociação, estabelecimento coletivo de normas, regras, padrões. Implica delegação de responsabilidades e atribuição de tarefas.

Da prática democrática se criará um ambiente rico de interações e trocas, diálogos e reflexões, o que tornará a sala de aula um local agradável para que aconteça a aprendizagem. É nessa hora que o professor deve saber trabalhar com essas características criadas, utilizando-se de seus conhecimentos, criatividade e capacidade de mediar os processos de aprendizagem, a fim de desenvolver atividades interessantes que envolvam o grupo efetivamente, desafiando seus alunos a conhecer.

É necessário que os educandos tenham consciência de que são os responsáveis por sua aprendizagem, mas para que isto possa acontecer todos devem ter claro os objetivos que o professor propõe a cada novo desafio. O incentivo à pesquisa, à busca de novas informações, à utilização dos meios de comunicação, hoje tão presentes em nossa vida, são algumas alternativas para isso.

Um último fator que gostaríamos de destacar está a relação dos professores com as tecnologias que se apresentam. Acreditamos que ser gestor é também adotar uma postura crítica em relação às mudanças da sociedade, somando às suas práticas novas formas de trabalho, experimentando, pesquisando, analisando novos

processos e buscando na tecnologia meios para resolução de problemas no seu cotidiano escolar.

Acreditamos que negar a existência do computador, da internet, da televisão, etc., não é o caminho, pois isto não impedirá os alunos de estarem em contato com os mesmo. Porém, aceitar a sua existência poderá propiciar um ambiente de trocas, um amplo campo a ser investigado na busca de um ensino/aprendizagem mais rico, mais completo e com mais qualidade.

Enfim, o professor deve estar disposto a compartilhar conhecimentos e não apenas transmitir informações, como se os alunos fossem meros receptores. Entender que a educação é um rico ambiente de interações, idéias, desejos, escolhas pode tornar a aprendizagem mais agradável e efetiva. Trabalhar com a realidade que faz parte do nosso dia-a-dia, com a diversidade que torna o ambiente tão rico e não fechar as portas como se o mundo fosse ficar fora da escola é um passo importante nessa reflexão que aqui propomos.

Assim, segundo Benincá (2002, p.46)

Quando um grupo humano organizado, como no caso de uma comunidade escolar, encontra motivações fortes e nutre desejos de buscar algo novo, desencadeia no seu interior uma força propulsora (mística), capaz de superar conflitos e dificuldades e de entusiasmar a todos para a ação. O desencadeamento de entusiasmo e de orgulho pela busca dos objetivos torna mais fácil a condução do processo pedagógico, bem como a convivência humana. Ao contrário, uma organização sem esperança pode se transformar num amontoado de conflitos, fruto da prevalência dos interesses pessoais, já que não há objetivos para uma ação conjunta.

Portanto, acreditamos que as ações coletivas tornarão todos os processos dentro da escola mais efetivos, desde as questões administrativas até os processos de ensino e aprendizagem. O professor que não restringe a sua sala de aula apenas ao espaço físico, trabalhando em equipe com direção, professores, pais e alunos, torna o processo, além de democrático e participativo, mais significativo para todos e sua prática mais prazerosa, menos individualizada e, conseqüentemente, menos “pesada” e dolorosa, compartilhando seus fazeres e suas reflexões.

2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Temática

O presente estudo busca investigar quais as concepções que os professores têm de gestão educacional e como exercem o seu papel de gestor em sua prática escolar. Assim, as entrevistas e o acompanhamento do cotidiano das docentes permitirão o desenvolvimento da seguinte temática:

Como o professor exerce o papel de gestor na sua prática escolar?
--

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo Geral:

- Compreender como o professor atua como um gestor na sua prática escolar.

2.2.2. Objetivo Específico:

- Levantar quais concepções esses professores têm de gestão educacional dentro da sala de aula e como essas idéias são desenvolvidas no cotidiano escolar.

2.3. Questões de pesquisa

- De que forma o professor atua como gestor durante o desenvolvimento da sua prática escolar?

- Qual a relação entre o discurso dos sujeitos e suas práticas docentes na escola?

2.4. Abordagem metodológica para a investigação

Esta investigação se constituiu através de um estudo qualitativo narrativo por acreditarmos que, desta forma, estamos fazendo uma análise que não privilegie apenas as falas dos sujeitos, mas também o contexto em que os professores sujeitos da nossa pesquisa estão inseridos.

Este tipo de estudo, segundo Freitas (1998), preocupa-se em entender um fato particular, mas sem deixar de lado o contexto em que ele se manifesta, levando em conta que os sujeitos de pesquisa não são “objetos” a serem estudados e sim seres humanos que estão inseridos em uma cultura e que esta acaba influenciando suas práticas pedagógicas. Nesse sentido, o sujeito assume sua significação no contexto em que se encontra a partir das relações estabelecidas com os outros, sendo a relação com os demais fundamental para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Bolzan (2002, p.31),

A apropriação da cultura interfere na organização dos processos cognitivos superiores do indivíduo, através dos instrumentos culturais por ele utilizados. (...) Portanto, todos esses aspectos precisam ser considerados para a compreensão das funções psicológicas que são essencialmente humanas, geradas a partir da interação do indivíduo com a natureza em sua cultura (...).

Estes são elementos que nos remetem a utilização de entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com o intuito de analisar, do ponto de vista do discurso dos sujeitos da pesquisa, as questões que o nosso estudo visa elucidar. Além disso, essas entrevistas foram realizadas com diferentes professoras, tanto da educação infantil quanto dos anos iniciais da escola em questão, por entendermos que é necessário buscar esse olhar de diferentes sujeitos em uma mesma realidade. As entrevistas possibilitaram a análise das falas dos sujeitos em questão.

Posteriormente, foi feito o acompanhamento e a observação de suas práticas por entendermos que assim o estudo está levando em conta os vários aspectos que devem ser observados para contemplarmos a temática em questão. São as chamadas, segundo André (2000), *observações participantes*, porque se acredita que o pesquisador sempre terá um grau de interação com a situação em estudo, interferindo no ambiente e no pesquisado e sendo influenciado por estes.

Por fim, com a análise das narrativas, destacamos os pontos principais e mais interessantes das suas falas e o perfil dos profissionais em questão e, com o acompanhamento e análise das suas práticas pedagógicas na instituição escolhida. Tivemos a oportunidade de vivenciar a realidade e fazermos algumas considerações acerca da temática abordada.

2.5. O contexto da investigação

O presente estudo foi desenvolvido a partir do contato com a realidade de uma escola particular do município de Santa Maria/RS. Assim, faremos uma breve descrição do cotidiano escolar que estivemos acompanhando, com informações que foram obtidas através de uma entrevista realizada com a diretora e proprietária da escola e, nesse sentido, permitiremos uma visão mais completa sobre a escola na qual a pesquisa foi realizada.

A escola possui uma boa estrutura física, tendo à disposição dos alunos, pais, professores e funcionários, um salão de festas, pracinha, campinho de futebol gramado, biblioteca, sala de informática, refeitório (localizado anexo ao salão de festas) e horta. Além disso, conta ainda com 9 salas de aula que estão distribuídas nos 2 andares do prédio principal da escola e do prédio anexo nos fundos e 8 banheiros (2 masculinos, 2 femininos, 2 para funcionários e professores e 2 mistos).

A escola funciona em dois turnos, com Educação Infantil e Ensino Fundamental, tendo 2 turmas de manhã (uma de Ensino Fundamental e uma de Educação Infantil) e 9 à tarde (sendo duas de Ensino Fundamental e as demais da Educação Infantil), totalizando 120 alunos matriculados, 12 professores regentes e 6 professores e funcionários exercendo outras funções (incluindo professores de música, língua estrangeira, informática, expressão dramática, etc.). Apresenta os seguintes setores: secretaria, coordenação pedagógica e direção.

Entre os projetos desenvolvidos na escola, em parceria com a comunidade, destacamos a feira do artesanato, semana da vovó e campanha do agasalho, além de festas comemorativas (dia das mães, festa junina).

O ano letivo está dividido em três trimestres e é com essa frequência que o rendimento dos alunos é informado às famílias, através de reuniões com professores e pais. A avaliação é entregue às famílias em forma de pareceres descritivos e a instituição oferece aulas de reforço, em casos de baixo rendimento escolar, o que acontece em turno oposto ao das aulas, não interferindo no andamento normal da série.

A escola adota alguns livros didáticos (português e matemática) apenas no Ensino Fundamental, sendo utilizados como apoio para as demais atividades que

são realizadas pelas professoras regentes das turmas. Os livros são comprados pelos alunos e, portanto, não precisam ser devolvidos no final do ano.

2.6.Os sujeitos da investigação

Os sujeitos dessa investigação foram três professoras que atuam em uma escola particular de Santa Maria, já referida anteriormente. Elas foram escolhidas de forma aleatória ou porque demonstraram interesse em participar da pesquisa em questão.

A professora **A**¹ é formada em Pedagogia Pré-escola, atua há 11 anos em classes de educação infantil, atualmente desenvolve suas atividades também na coordenação pedagógica de uma das escolas em que trabalha. Além disso, faz um Curso de Especialização na área de Gestão Educacional.

A professora **B** é formada em Pedagogia Séries Iniciais, tem a experiência de 3 anos em classes de alfabetização e está fazendo Especialização em Psicopedagogia. Fez o magistério, quando também passou por algumas experiências com classes de séries iniciais.

Já a professora **C** também é formada em Pedagogia, habilitação em Pré-escola, área em que atua há 3 anos. Coursou também o Magistério, durante o Ensino Médio.

Professora	Idade	Formação inicial	Tempo de experiência
A	36 anos	Pedagogia – Pré-escola	11 anos
B	25 anos	Pedagogia – Séries Iniciais	3 anos
C	25 anos	Pedagogia – Pré-escola	3 anos

¹ Utilizaremos as letras do alfabeto, A, B e C para designar as professoras que foram sujeitos na nossa pesquisa, afim de preservar as suas identidades.

2.7. Instrumentos para a busca de dados

Para que pudéssemos desenvolver o estudo em questão, utilizamos os seguintes instrumentos: conversas informais com as professoras, observação das aulas e do cotidiano da escola em que elas atuam.

Assim, a busca pelos dados começou com a observação da realidade e conversas informais com as professoras que trabalhavam na escola, a fim de explicar os objetivos do nosso estudo. As docentes foram então convidadas para participar da nossa investigação e as que demonstraram interesse começaram a ser observadas em suas práticas dentro da sala de aula.

Essas observações foram realizadas de forma participante, a fim de que a pesquisadora não causasse um mal estar entre os alunos e a professora regente. Dessa forma, fomos interagindo durante as aulas, participando das atividades e, a partir disso, conseguindo perceber aspectos que nos interessavam na análise do estudo em questão.

Além disso, outro ponto de observação foi o cotidiano dessas professoras na escola em que estavam atuando. Tivemos a oportunidade de participar de reuniões pedagógicas, intervalos de aulas, entrada e saída da comunidade escolar, o que proporcionou uma caracterização completa da realidade em que os nossos sujeitos estavam inseridos.

Por fim, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas e abertas, a fim de que, através dos discursos das professoras, pudéssemos visualizar as suas práticas no cotidiano escolar. As entrevistas foram realizadas individualmente, com a utilização de um questionário pré-definido, para direcionarmos as falas das docentes para o nosso foco de estudo. Além disso, utilizamos gravador nessas entrevistas, buscando o máximo de fidelidade aos discursos das professoras e tornando este momento uma conversa agradável e natural.

3. ANÁLISE DOS ACHADOS

A partir de todos os instrumentos destacados anteriormente, obtivemos uma série de elementos que puderam servir de base para a análise e considerações sobre o tema em estudo. Dessa forma, após realizarmos a leitura das entrevistas que foram feitas com as professoras e considerando as observações participadas, quando estivemos em contato com as práticas pedagógicas dessas professoras, chegamos a alguns pontos que julgamos ser indispensáveis para análise do nosso estudo.

Assim, destacaremos a seguir uma série de fatores que servirão como um registro dos relatos que buscamos na escola e que acreditamos que elucidam a temática, objetivos e questões que propusemos para esta pesquisa.

Nesse sentido, a análise das entrevistas foram baseadas em três questões fundamentais: Qual a concepção de gestão democrática que as professoras possuem? Como elas atuam enquanto gestoras em sala de aula? O que isso interfere/repercute na qualidade de suas práticas pedagógicas e no desenvolvimento de seus alunos?

Desse modo, queríamos, durante o período em que estivemos em contato com os sujeitos da nossa pesquisa, conhecer quais eram as suas **concepções de gestão democrática**. Entendemos que este seria um primeiro passo para contextualizar suas práticas e discursos até então observados. Assim, encontramos as seguintes afirmativas em suas falas:

É quando todos num grupo, numa equipe podem opinar, sugerir, participar e o voto ou parecer de cada um tem o mesmo peso, a mesma importância. Toda e qualquer decisão deve ser feita em conjunto. (Professora C)

(...) todos os integrantes da escola trabalhando em prol dela e destes integrantes seriam eleitos alguns representantes, mas não querendo dizer que estes representantes que mandam nesse ambiente. (Professora B)

o que seria uma gestão democrática pra mim, dentro das realidades que eu já vivi, é (...) onde todos possam opinar, participar, integrados, onde todos tenham liberdade de se expressar. (Professora A)

O que pontuamos através das narrativas é que as professoras têm uma visão de gestão democrática como sendo uma gestão participante, onde todos na

escola devem ouvir e ser ouvidos. Além disso, ressaltam que não deve existir a hierarquia de poderes; os representantes devem ser eleitos na e pela comunidade escolar, mas serão “porta-vozes” de todos, agindo em igualdade de decisões.

Nesse sentido, Ferreira e Aguiar (2001, p. 155) ressaltam a importância de não existir essa hierarquia de poder para que a gestão seja realmente democrática:

(...) as relações interpessoais do processo educativo devem desenvolver-se no eixo da horizontalidade, superando as relações de verticalidade concebidas pela hierarquia autoritária, que não geram emancipação. Assim, podem ser estabelecidas relações de reconhecimento dos iguais na condição humana, com diferentes responsabilidades sociais e profissionais, respeitada a singularidade das aptidões e vocação pessoal.

Porém, apesar da visão de gestão democrática que as professoras narraram, explicitam em seus discursos que este tipo de gestão não é colocado em prática, existindo a falta de abertura para a participação. Acreditam que a coordenação e a direção da escola em que atuam deveriam ser mais abertas às opiniões e proporcionarem a tomada de decisões coletivas dentro da instituição. Podemos perceber esses pontos nas narrativas abaixo:

A instituição se diz democrática. Acontece que as ações que tomam não condizem, porque mesmo que nós façamos reuniões, que as nossas opiniões sejam escutadas, não são realizadas, não são praticadas. (Professora B)

(...) a direção não deu essa abertura, de participação, de aceitar as idéias de cada professor (...) o envolvimento de todos os setores da escola, a gente também não viu isso. Acaba assim, direção fazendo, determinando. (Professora A)

(...) essas tomadas de decisões ficavam mais restritas a direção, coordenação, até se mascarava esse envolvimento dos professores, só que não acontecia de uma forma participativa, de decidir... até parecia que as coisas iam acontecer, mas chegava na hora, não aconteciam...(Professora A)

A limitação de suas participações foi muito ressaltada por elas. Em seus discursos, percebemos o pesar com que revelavam que suas opiniões não tinham muito valor nas decisões da escola e que gostariam que a sua participação fosse levada em conta. Porém, no decorrer da narrativa da Professora A, foi ressaltado um aspecto que acreditamos ser muito importante citar:

Outras vezes até oportuniza isso só que as pessoas não conseguem conviver com essa abertura e acabam, na hora de assumir, de se envolver, de se comprometer, ficando neutras, não participando. Então, até acredito que em alguns momentos, em algumas realidades se tentou fazer isso, mas as pessoas não estão preparadas para viver essa gestão democrática. (Professora A)

Com a fala desta professora, podemos perceber que algumas vezes a escola dá essa abertura, instiga a participação dos professores, mas estes acabam deixando de lado, não participando, não se envolvendo nas decisões que influenciam diretamente o seu cotidiano escolar.

Isso pode acontecer por vários motivos: a falta de credibilidade de que suas opiniões fossem levadas em conta pela equipe diretiva; a ausência de estímulo e motivação para a participação; a falta de uma formação crítica que incentive a reflexão sobre o que envolve o seu cotidiano escolar; o desinteresse por essas questões, deixando que os outros decidam a sua própria vida profissional dentro da escola, etc.

Segundo Dalmás (1994, p.78)

Na realidade, sempre existe um grupo de pessoas que não se comprometem ou são indiferentes ao processo. Envolve-las é uma tarefa cheia de obstáculos. (...) Querendo ou não, esta falta de compromisso e de engajamento docente no processo participativo é um elemento que emperra e pode até provocar um retrocesso no crescimento participativo desejado.

Além disso, quando a professora A diz que os professores em algumas situações não se envolvem com as tomadas de decisões da escola, podemos dizer que um dos fatores pode ser o pouco entusiasmo para que a participação aconteça. Pensamos que os pontos fundamentais a serem trabalhados na escola são a troca, os diálogos, a participação do professor, entendendo-o como gestor em todos os aspectos, não restringindo suas práticas apenas à sala de aula.

Nesse sentido, segundo Aranha (2005, p. 81)

Portanto, mais uma vez, a questão do diálogo, do clima de troca e cumplicidade se fazem importante numa escola (...) democrática. Reconhecer os docentes como sujeitos do processo de ensino-aprendizagem, como educadores em toda a dimensão do termo, é essencial. Mas, reconhecê-los também como gestores e co-gestores do seu trabalho é a linha divisória entre uma mudança real ou fictícia no interior das escolas.

Dessa forma, a partir dos relatos do que é gestão democrática na escola, como elas participam ou não do cotidiano escolar e das tomadas de decisões dentro da instituição, passamos a refletir sobre um segundo ponto, o papel de gestoras dessas professoras.

Durante as entrevistas, foi perguntado às docentes o que é ser gestor dentro da escola, qual o papel do gestor e se elas tinham uma prática gestora com os alunos e na instituição como um todo. Diante dessas indagações, obtivemos os seguintes relatos em relação ao **que é ser gestor**:

(...) aquela pessoa que tem espírito de equipe, de participação, de envolvimento, comprometimento, não só na sala de aula, mas que se envolve com toda a escola, com todos os setores e que tem uma forma de se envolver, de participar. (Professora A)

(...) acredito que todos possam ser gestores, na medida em que a gente falou em democracia. Todos estão no dia-a-dia vendo como é o trabalho, o que pode ser melhorado, que ponto pode ser revisto, então o gestor dentro da escola é aquela pessoa que está ali, pensando no seu trabalho e na melhor forma de poder melhorar o dia-a-dia, a prática..(Professora B)

Talvez algo como um coordenador ou supervisor ou ainda orientador dentro da escola, com a função de ajudar, participar, apoiar todos os segmentos dentro da escola. (Professora C)

Nesse sentido, segundo as falas das professoras A e B, todas as pessoas que estão envolvidas no cotidiano escolar trabalham sendo gestores das suas práticas. Isso significa que as decisões, trabalho administrativo, pedagógico, etc., não se reduzem a uma equipe de duas ou três pessoas. Esta equipe será a representante de um todo, mas os demais integrantes da instituição terão a oportunidade e, porque não dizer, dever de agir como gestores, mesmo que cada um direcione para a sua área de atuação dentro da escola.

Por outro lado, a professora C faz um relato que deixou clara a visão de gestão restrita à administração da escola, descrevendo como gestoras apenas as pessoas com cargos administrativos na escola. Somente mais tarde, quando perguntamos a ela especificamente sobre a sua prática pedagógica e o seu papel de gestora na sala de aula, definiu-se como tal, no sentido de que pode auxiliar, dar

oportunidade aos alunos opinar, etc. A seguir, aparece o trecho da entrevista em que ela destaca o seu papel como gestora:

(...) no momento em que oriento, participo, coordeno, auxilio, e considero a opinião de todos os meus alunos estou sendo gestora.(Professora C)

Assim, se pensarmos na escola como sendo um lugar de aprendizagem, formação de indivíduos para uma sociedade em que se respeite valores, limites e se tenha coerência em seus atos, temos que pensar que a própria escola deve agir dessa maneira. Mas para que isto aconteça, todas as atitudes, tomadas de decisões, atividades e práticas pedagógicas devem ser conjuntas para que sejam coerentes com quem as pratica.

Dessa forma, buscando na narrativa da Professora C alguns aspectos sobre a prática gestora, acreditamos que somente quando o professor se assumir como alguém que não apenas se envolva em questões da sua sala de aula e acredita que o seu trabalho inclui a instituição como um todo, estará sendo coerente com o que se espera da escola. Segundo Libâneo (2003,p.343)

Além de seu papel específico de docência, também têm a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (...), da APM e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade.

Assim, pensar-se como um gestor, participante do processo de tomada de decisões na escola é fundamental para o trabalho docente. Mas essa participação é apenas um dos aspectos que envolve o ser gestor. Além disso, podemos pensar nas atitudes dos professores em sala de aula e este é o ponto que acreditamos merecer um destaque no contexto do nosso estudo.

Quando propusemos como objeto de nossa investigação o papel do professor como gestor da sua prática na sala de aula, buscávamos justamente poder vivenciar, através das observações e entrevistas que realizamos com as professoras, como estas desenvolviam suas práticas em sala de aula. Perguntas começaram a surgir em torno dessa temática:

Como os professores agem dentro da sala de aula? Assumindo-se como gestoras, motivam, dão autonomia, instigam seus alunos para que o processo de ensino-aprendizagem seja coletivo (professores e alunos juntos no processo de construção)? Assumem-se também como aprendizes? Etc.

Nesse sentido, buscamos nas falas das professoras alguns pontos que acreditamos que possam ajudar a entender essas questões. Elas foram indagadas sobre o seu papel de gestoras em sala de aula e, diante disso, surgiram algumas narrativas:

A própria questão da autonomia, a gente conseguir ter essa autonomia..isso tem que ser trabalhado nos próprios alunos. (...) para eles conseguirem desenvolver isso ai para poder exercitar esse pensamento. (Professora A)

Se eu pensar que ali, eu como professora estou apenas... coordenado o trabalho, fazendo com que eles aprendam, evoluam, busquem, dessa forma eu sou uma gestora. Assim, cada criança ali é um gestor da sua própria aprendizagem e do seu crescimento. (Professora B)

(...) valorizando suas idéias, sugestões, opiniões, considerando e levando em frente as idéias e colocações dos alunos. (Professora C)

Como vimos nas falas, o principal ponto a ser destacado é o fato de que os alunos são estimulados, instigados a buscar a sua autonomia no processo de aprendizagem. Assim, segundo Silveira (1995, p.51)

A participação no processo de gestão, nessa perspectiva, traz uma maneira mais evoluída de resolver os conflitos, por consistir numa ação coletiva e intencional. (...) deve-se aceitar o fato de que ele transformará as pessoas, antes passivas e conformistas, em ativas e críticas. Desse modo, a gestão da educação é concretizada, na sua plenitude, no momento em que a participação dos seus integrantes se configura como ação inovadora.

Pelas narrativas apresentadas, podemos considerar que a aprendizagem, quando se dá em um processo que leve em conta a autonomia dos alunos, passa a ser uma construção coletiva entre alunos e professores. Isso faz com que se configure uma relação em que o professor deixe de ser o transmissor do conteúdo a

ser ‘decorado’ pelos alunos. Ele passará a ser visto pela turma como um mediador, que tornará a aula um espaço de trocas, diálogos e interações.

Procuro ser gestora...eu acho assim, dentro das minhas práticas, buscando através da minha reflexão, do meu cotidiano, um trabalho em equipe com os meus alunos, de uma forma onde eu possa usar essa democracia com eles...E ainda, eu tendo a minha autonomia e dando essa autonomia a eles também. (Professora A)

Além do mais, o poder que o professor, em uma educação tradicional exercia sobre o aluno, se transforma em uma convivência tranqüila, de cooperação e bem-estar. O autoritarismo é deixado de lado e abre espaço para uma autoridade sadia do professor, que ele conquista nessa relação de respeito mútuo com seus alunos e demais integrantes da escola. Assim, segundo Amaral (2005,p.89) é a conduta do professor o ponto a ser explorado:

(...) a autoridade do professor não era uma outorga recebida carismaticamente com um contrato de trabalho; ela deveria ser conquistada pela sua capacidade, dedicação, ascendência e liderança, demonstradas, a cada dia, no trato com os alunos. A conduta do professor seria, então, a garantia de sucesso na condução dos trabalhos em sala de aula.

Nesse sentido, a qualidade do que é ensinado passa a ter grande importância neste contexto. Os professores que antes priorizavam a “aprendizagem” como sendo decorar conteúdos para a realização da avaliação final, passam agora a pensar nessa relação de ensino-aprendizagem como um momento de descobertas, buscas, vivências para que os indivíduos ali inseridos sejam preparados para a vida.

Gostaríamos de enfatizar ainda que essa preparação para a vida, de maneira alguma, refere-se apenas ao mercado de trabalho. Devemos levar em conta todos os aspectos que esse período na escola deve propiciar: um ser crítico, reflexivo, autônomo, criativo, ético, que conviva bem com os demais, etc.

Na fala das professoras, evidenciamos esse aspecto como um ponto importante nas suas práticas pedagógicas:

(...) os conteúdos pressupõe-se que são pra vida. Se eles conseguirem enxergar que aquilo que eu to tentando que eles aprendam, que ele se envolvam, serve pra eles e vai servir pro crescimento deles pra toda vida, com certeza isso vai fazer com que eles se estimulem e

queiram aprender mais, vejam aquilo como parte da vida deles, não como uma coisa isolada. (Professora B).

Nesse sentido, segundo Perrenoud (1999,p.45 **apud** Hengemühle, 2004, p.81)

Se o aprendizado não for associado a uma ou mais práticas sociais, suscetível de ter um sentido para os alunos, será rapidamente esquecido, considerado como um dos obstáculos a serem vencidos para conseguir um diploma e não como uma competência a ser assimilada para dominar situações de vida.

Portanto, depois de analisados alguns aspectos das narrativas das professoras que ilustraram seus entendimentos acerca do que é gestão democrática e o que é ser gestor, acreditamos que essa visão de uma escola mais participativa, dinâmica, que leve em conta o aluno, através de práticas pedagógicas mais coerentes e menos autoritárias, terá como resultado uma educação de mais qualidade, mais consciente do papel que exerce e da formação que propicia a seus alunos.

Além das entrevistas, tivemos contato com o cotidiano das professoras entrevistadas, participando de algumas das suas atividades pedagógicas, em sala de aula, e acompanhando momentos em que se reuniam com a direção da instituição para as reuniões pedagógicas. Nesses encontros, que aconteciam uma vez por semana, pudemos presenciar uma equipe de professores muito empenhados e dispostos a participar e auxiliar nas atividades que aconteciam na escola. Discutiam, davam opiniões, interagiam, sempre na tentativa de uma tomada de decisões coletiva entre professores e direção da escola.

Porém, percebemos que todos esses momentos não resultavam em atitudes concretas, pois a equipe diretiva concentrava as escolhas em poucas pessoas e em raros momentos tornavam concretas as idéias e opiniões que partiam dos professores.

Outro ponto do cotidiano das participantes da pesquisa que vivenciamos foram suas práticas pedagógicas. A partir do contato com as aulas, observamos que são gestoras no seu cotidiano escolar, contrariando o que revelaram em seus discursos. Durante o tempo em que tivemos contato, presenciamos aulas onde se

buscava autonomia, busca por parte dos alunos, participação do grupo nas decisões, etc.

As professoras agiam sempre tentando resgatar essa participação dos alunos, não centrando as atividades que aconteciam em suas ações, estabelecendo momentos de compartilhamento entre professor e alunos. Para ilustrar essas observações que fizemos, optamos por descrever um momento em que a professora A interagia com seus alunos:

(...) eu cheguei na sala de aula e já encontrei a professora A disposta em círculo com seus alunos, todos sentados no chão, formando uma roda. Eles conversavam no momento em que interrompi o diálogo. Fui convidada a participar da atividade e me juntei a eles. A professora deu continuidade a conversa, pedindo para que algum dos alunos relatasse o que havia feito durante o fim de semana. Imediatamente um dos alunos levantou o braço e começou a contar o que tinha feito. E assim, sucessivamente, uma a uma, as crianças foram interagindo, fazendo seus relatos, enquanto a professora os ouvia atentamente e fazia comentários que incentivavam suas falas. Ela motivou os alunos para que participassem da conversa, ressaltando a importância da participação. Eu fiquei ali observando e também participei da conversa. E partindo desse momento de interação, a professora começou suas atividades pedagógicas(...)(Anotação da pesquisadora)

Nesse sentido, o que observamos e relatamos acima, chamou atenção pela maneira como a professora A instigou os alunos à participação, motivando-os e permitindo que cada um fosse ouvido. Com isso, esta professora conseguiu uma interação muito grande entre os educandos no restante da aula, porque, além de conviverem naquele espaço todos os dias, passaram a conhecer um pouco mais sobre a vida de seus colegas e, criou-se assim, um ambiente informal, descontraído e agradável para que a aprendizagem acontecesse.

Esse foi apenas um exemplo que ilustra as práticas vivenciadas por nós e que mostraram como as professoras agem, mesmo que através de pequenas atitudes ou situações em sala de aula, de maneira gestora em seu cotidiano escolar.

Assim, através das observações da realidade em questão, da nossa participação no cotidiano da escola e da análise das narrativas das professoras que foram entrevistadas, tornou-se possível chegarmos a algumas considerações

relevantes para o nosso estudo. Faremos agora algumas referências a essas questões.

4. APONTAMENTOS FINAIS

O exercício da participação democrática motiva e abre caminhos para que os homens lutem na conquista de seus direitos e melhor desempenhem seus deveres. A participação democrática consciente e autêntica integra e fortalece o grupo, desmistifica e desafia o poder opressor das massas populares, possibilita a organização das associações de classe e, assim, se consubstancia na conquista de espaço para uma tomada de posição em prol de uma sociedade mais equilibrada e justa. (Silva, 1994, p.96)

Com esse pensamento, queremos fazer algumas considerações que acreditamos serem relevantes neste momento do trabalho. Após todas as entrevistas, conversas informais, observações e análises realizadas, nos desafiamos agora a tecer alguns breves comentários sobre o estudo.

Investigar como o professor exerce o papel de gestor na sua prática pedagógica foi o foco central do nosso estudo. Assim, através das entrevistas, observações e análises, tivemos a oportunidade de estar em contato com a realidade em que as professoras participantes da nossa pesquisa se encontram e perceber em todos esses momentos quais são suas concepções sobre gestão, seja mais geral em relação à escola como um todo, seja na prática de sala de aula, através de suas atividades pedagógicas.

Dessa forma, queremos fazer referência à disponibilidade e envolvimento com que as professoras participaram e contribuíram com este trabalho. Sempre dispostas e empenhadas em esclarecer o máximo possível as questões que propusemos, não apresentaram obstáculos que pudessem dificultar o andamento da nossa investigação.

Nesse sentido, acreditamos que a disponibilidade das professoras permite que se faça uma reflexão sobre as suas participações na pesquisa. Elas se envolveram e contribuíram conosco, o que fez com que essas pessoas não se isolassem em seus ambientes escolares e acreditassem que, contribuindo com nosso estudo, poderiam estar auxiliando, nós pesquisadores, a enriquecer esta área de estudos.

Além disso, percebemos muita vontade em tornar suas práticas mais coerentes e adequadas aos conceitos de gestão democrática, referindo, quase a

todo o momento, a vontade de participar e se envolver nas questões da escola e da comunidade.

Assim, voltando nossos olhares para os pontos que destacamos na análise do estudo, podemos perceber a clareza nos discursos quando fazem referência à **gestão democrática**, à construção do projeto pedagógico na escola. As professoras revelaram muita segurança em relação à necessidade de participação nas decisões da instituição, demonstrando um grande interesse de que toda a comunidade escolar, tivesse uma maior abertura para essas práticas.

Nessa perspectiva, percebemos que apesar de não encontrarem abertura por parte da equipe diretiva para que suas participações realmente sejam mais efetivas, elas não desistem e não deixam que essa atitude diminua a vontade de fazer parte de todo o processo de tomada de decisão.

Segundo Hengemühle (2004,p.133)

Todas as sugestivas idéias, os belos discursos, os ricos projetos e textos terão pouco valor, se na sala de aula não forem concretizados. É preciso prover as condições, criar clima fértil, para que nela o professor coloque os ideais em prática. Isso depende de muitos fatores externos da escola, depende de muitos fatores internos da escola, mas, também, do próprio professor. A predisposição do professor e a sua competência são indispensáveis para que a teoria se concretize na prática.

O fato da equipe diretiva não abrir espaço para a participação das professoras acaba impedindo de terem um maior envolvimento nas tomadas de decisões na instituição, o que pode ser percebido não só nos discursos, como também nas observações do cotidiano das docentes.

Assim, apesar de todo um discurso que a instituição faz sobre ser democrática, possibilitar participação e trabalho coletivo, etc., nos deparamos com as velhas práticas de escolas tradicionais: trabalho e decisões centrados na direção da escola, sem um envolvimento mais ativo das professoras e da comunidade escolar como um todo.

Em segundo lugar, queremos nos reportar às concepções sobre **o que é ser um professor gestor** que as entrevistadas revelaram em suas falas e as observações nos permitiram vivenciar. Esse é o ponto que nos causou um maior impacto e curiosidade porque encontramos uma realidade diferente da qual estamos acostumados.

Quando as professoras foram indagadas sobre o que é ser um professor gestor, duas delas definiram como sendo aquele professor que participa, reflete, busca e motiva a inserção dos alunos, investiga, indaga, entre outras tantas características já citadas em nosso referencial teórico e na análise dos dados. A outra professora definiu gestor como o profissional que trabalha com a parte burocrática da escola, excluindo-se totalmente desse papel.

Porém, em todos os discursos, seja no das professoras que definiram gestão como também sendo a atividade do professor ou na fala da professora que se excluiu dessa prática, elas deixaram clara a idéia de que não exercem esse papel em suas atividades pedagógicas. Revelaram que tentam agir como gestoras, mas ainda não conseguem desenvolver tais atitudes frente a seus alunos e comunidade escolar, que não são capazes ou que não atingem esses objetivos durante as aulas.

Segundo Aranha (2005, p.81)

Experiências de inovação pedagógica esbarram, muitas vezes, aí – quando os professores não se apercebem do seu valor real e não vinculam a inovação a alterações que a sua prática, o seu trabalho lhe demandam e possibilitam. Tornam-se discursos vazios, ou transformam-se em medidas burocráticas desvinculadas do dia-a-dia do trabalho pedagógico. Não se inserem de fato, no cotidiano escolar.

Nesse momento, para nossa surpresa, quando tivemos a oportunidade de estarmos com elas nas atividades da escola, aulas, reuniões pedagógicas, e vivenciarmos o cotidiano dessas professoras, observamos práticas gestoras de fato, atitudes que fazem dessas professoras gestoras em seu fazer pedagógico.

Esse se tornou o grande diferencial dos demais trabalhos que tivemos contato até então, pois essas docentes têm uma prática gestora, mas não revelam isso em seus discursos, não se percebem como tal, diferentemente do que estamos habituados: discursos vazios que se bastam e que não estão incorporados na prática.

Portanto, através dessa pesquisa, tivemos contato com um caso muito peculiar em que as professoras não assumiram em seus discursos uma prática gestora, apesar disso estar sendo vivenciado diariamente em seus cotidianos dentro da escola.

Assim, a partir dessa constatação, tornou-se possível (e necessário) fazermos algumas reflexões: Por que essas professoras não se identificam como

gestoras se agem como tal? Será que as atitudes pouco democráticas, vivenciadas na escola, fazem com que elas não acreditem no seu trabalho como gestoras? Ou será que as professoras pesquisadas, apesar de seus discursos aparentemente definidos, não têm clareza sobre o que é ser um professor gestor?

Essas e muitas outras questões ficam como pontos que não conseguimos definir durante o nosso estudo, pois precisariam ser investigados de maneira bastante específica e em maior profundidade. Mas isso, sem dúvida, nos causa inquietações e muita motivação que ainda nos desafiam e permitem que a nossa formação não termine aqui.

Durante todo o tempo de envolvimento com essa pesquisa, muitas idéias se ampliaram, amadureceram e hoje podemos ter clareza de muitos conceitos e práticas na escola que antes não tínhamos. Acredito que esse é o ponto fundamental do trabalho: o nosso crescimento enquanto professores pesquisadores.

O tipo de metodologia que utilizamos, sem dúvida, foi fundamental para que isso acontecesse, porque foi nos exigindo a cada dia um maior envolvimento e participação no estudo.

Ao mesmo tempo em que a investigação ia acontecendo, fomos percebendo a necessidade de parar, muitas vezes, e repensar o que estávamos fazendo, como uma necessidade para que o trabalho continuasse. Ir desvelando, observando e refletindo sobre as questões do estudo, desenvolver a monografia e perceber os avanços que fizemos é parte de um processo de reflexão que foi sendo incorporado à nossa trajetória profissional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Ana Lúcia. Gestão da sala de aula: o “manejo de classe” com nova roupagem? IN: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. *Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.87-100.
- ANDRÉ, Marli Eliza D.A. *Etnografia da prática escolar*. São Paulo: Papirus, 2000.
- ARANHA, Antônia Vitória Soares. Gestão e organização do trabalho escolar: novos tempos e espaços de aprendizagem. IN: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. *Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.75-86.
- BENINCÁ, Elli. Indicativos para a elaboração de uma proposta pedagógica. IN: BENINCÁ, Elli, CAIMI, Flávia Eloísa. (Org.). *Formação de professores: um diálogo entre a teoria e a prática*. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 29-50.
- BOLZAN, Doris. *Formação de Professores: Compartilhando e reconstruindo conhecimentos*. Porto Alegre: Editora Mediação, 2002.
- CÓSSIO, Maria de Fátima. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico: da intenção à decisão*. Bagé: EDIURCAMP, 1995.
- DALMÁS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola: Elaboração, acompanhamento e avaliação*. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- ENGERS, Maria Emília Amaral (Org.). *Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para reflexão*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.) *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FREITAS, Maria Tereza de Assunção. (Org.). *Narrativas de professores: pesquisando leitura e escrita numa perspectiva sócio-histórica*. Rio de Janeiro: Ravil, 1998.
- HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas*. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.
- LÜDKE, Menga. (Org.). *O professor e a pesquisa*. São Paulo: Papirus, 2001.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. *Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- SANTIAGO, Anna Rosa F. Escola Básica, Projeto Pedagógico e a Crise de Paradigmas. IN: CÓSSIO, Maria de Fátima. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico: da intenção à decisão*. Bagé: EDIURCAMP, 1995. p. 13-20.
- SANTOS, Beatriz Regina Lara dos. SILVA, Jacqueline Oliveira. KETZER, Solange Medina. Pesquisa-Ação: Do Positivismo à Ciência Crítica. IN: ENGERS, Maria Emília Amaral (Org.). *Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para reflexão*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994. p. 85-94.
- SAVIANI, Demerval. *Escola e Democracia: polêmicas do nosso tempo*. 33 ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2000.
- SILVA, Maria Aparecida Lemos. Refletindo sobre Pesquisa Participante. IN: ENGERS, Maria Emília Amaral (Org.). *Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para reflexão*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994. p. 95-102.

- SILVEIRA, Adriane de Souza. Gestão – Democratização do Processo Político-Pedagógico. IN: CÓSSIO, Maria de Fátima. (Org.). *Projeto Político-Pedagógico: da intenção à decisão*. Bagé: EDIURCAMP, 1995. p. 48-54.

- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

Questões da entrevista:

Nome do professor:

Idade:

Formação:

Tempo de experiência:

1. O que é uma gestão democrática?
2. O que é ser gestor dentro da escola?
3. Na sala de aula, você é um gestor?
4. Como você vê a proposta pedagógica da escola?
5. Você se sente parte integrante dessa construção?
6. De que forma a proposta auxilia a sua prática em sala de aula?
7. Como você se percebe nas tomadas de decisões dentro da instituição?
8. De que forma isto pode contribuir de maneira positiva no seu cotidiano escolar?