

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

**PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: PERSPECTIVAS NA
GESTÃO EDUCACIONAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

LUANA DO AMARANTE SCHERER

TIO HUGO, RS, BRASIL

2012.

PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: PERSPECTIVAS NA GESTÃO EDUCACIONAL

Luana do Amarante Scherer

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Maria Eliza Gama

Tio Hugo, RS, Brasil

2012

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

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

**PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: PERSPECTIVAS NA GESTÃO
EDUCACIONAL**

elaborada por

Luana do Amarante Scherer

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Eliza Rosa Gama, Dr. UFSM.
(Presidente/Orientador)

Izabel Cristina Uaska Hepp, Ms.

Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira, Dr.

Santa Maria, dezembro de 2012.

Primeiramente agradeço a Deus pelas oportunidades que me foram dadas na vida.

À minha família e meu noivo que souberam respeitar e entender esse momento de dedicação ao trabalho.

À orientadora Maria Eliza Gama, pelo carinho, dedicação, competência e paciência na orientação deste trabalho.

Por fim, a toda equipe de Professores e Tutores de que é composta a EAD da UFSM, Pólo de Tio Hugo (RS), pela disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou dificuldades.

RESUMO

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

PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: PERSPECTIVAS NA GESTÃO EDUCACIONAL

Autora: Luana do Amarante Scherer

Orientadora: Maria Eliza Gama

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a melhoria do processo ensino-aprendizagem no Ensino Fundamental através de práticas pedagógicas inovadoras possibilitadas pela gestão escolar, dando ênfase ao processo de formação continuada de professores, proporcionando um aprendizado constante. A pesquisa procurou também, formas de organização do trabalho escolar para criação de um ambiente propício para mudanças significativas, mostrando que a escola é um espaço de socialização que proporciona um desenvolvimento integrado das potencialidades e habilidades das crianças e jovens, que começam a traçar as suas personalidades. A metodologia utilizada na pesquisa consistiu de observação, aplicação de questionários aos sujeitos envolvidos, além de pesquisas bibliográficas e documentos da escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Práticas Pedagógicas Inovadoras. Gestão Democrática.

ABSTRACT

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

EDUCATIONAL PRACTICE: PERSPECTIVES ON MANAGEMENT EDUCATION

Author: Luana do Amarante Scherer

Adviser: Maria Eliza Gama

This study aimed to analyze the improvement of the teaching-learning process in elementary education through innovative teaching practices permitted by the school management with emphasis on the process of continuous training of teachers, providing a constant learning. The survey also sought, forms of organization of school work to create an environment conducive to significant changes, showing that school is a place of socialization that provides an integrated development of the potentialities and abilities of children and young people who begin to trace their personalities. The methodology used in the research consisted of observation, questionnaires to the subjects involved, as well as bibliographic and school documents.

Keywords: School Management. Innovative Pedagogical Practices. Democratic Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1- GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES PARA A INSERÇÃO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INOVADORAS	9
1.1 Formas de organização do trabalho escolar para criação de um ambiente propício para mudanças significativas	11
1.2 Organização do tempo e do espaço previstos pela escola para o planejamento coletivo...13	
1.3 Um olhar sobre a formação continuada de professores e a Gestão escolar.....	16
1.4 A escola investigativa: Uma visão da Gestão Educacional e a formação de professores para a inovação nas práticas escolares	19
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	22
2.1 Problema da Pesquisa	22
2.2 Questões da Pesquisa	22
2.3 Natureza da Pesquisa	23
2.4 Coleta de Informações	24
2.4.1 Observações Elaboração do roteiro para a realização dos questionários.....	25
CAPÍTULO III - INFORMAÇÕES E RESULTADOS	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

A educação vem passando por inúmeras mudanças que dependendo da maneira como será encarada, as conseqüências podem ser diferentes de um ambiente para o outro, assim a pesquisa abordará a temática de como as práticas inovadoras podem contribuir para a gestão educacional. Para isso buscou-se trazer soluções para o seguinte problema: Como as ações praticadas pela gestão escolar possibilitam e/ou limitam a inserção de novas atividades e ações no trabalho dos professores.

Através da pesquisa pretende-se abordar meios de criar condições para práticas voltadas para a melhoria das aprendizagens, contribuindo para uma visão da escola concebida como espaço educativo, lugar de aprendizagem, em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, sendo a escola um espaço de decisões democráticas.

A qualidade da educação faz parte das preocupações dos gestores escolares há décadas, sendo objeto de atenção das políticas educacionais contemporâneas. Estas políticas enfatizam a missão da escola em criar estratégias que permitam a formação continuada do professor, tendo em vista promover um ensino de qualidade, levando-se em conta que a função social da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula.

Nesse sentido, o objetivo central da pesquisa é compreender como as formas de organização do trabalho escolar criam um ambiente propício para as mudanças e inserção de inovações nas práticas escolares. Assim, será possível analisar o quanto as escolas dão condições ou não para a melhoria do trabalho realizado, não apenas de um ou outro professor, mas do coletivo escolar.

Pode-se dizer que, na perspectiva dos estudos sobre o tema, a inserção de práticas pedagógicas inovadoras na gestão escolar é tida como necessária não somente para tentar minimizar as lacunas da formação inicial dos professores, mas por ser a escola um espaço privilegiado de formação e de socialização de aprendizagens entre os professores, gestores e alunos, onde todos se atualizam e desenvolvem os saberes e conhecimentos adquiridos.

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e de caráter qualitativo, sendo que está estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo visa aprofundar os

conhecimentos sobre as práticas pedagógicas e a gestão escolar, analisando as possibilidades e limitações de práticas inovadoras serem aplicadas no ambiente escolar, dando ênfase a qualificação dos profissionais da educação no desenvolvimento do seu trabalho. No segundo capítulo será abordada a metodologia aplicada para o desenvolvimento da monografia e por fim serão apresentados os resultados e as discussões obtidas ao longo da pesquisa.

Essa abordagem de análise da escola propiciou um olhar particular sobre a realidade educativa, valorizando as dimensões contextuais e procurando focar as perspectivas mais gerais e particulares pela visão do trabalho interno das organizações escolares.

CAPÍTULO I

GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES PARA A INSERÇÃO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INOVADORAS

No contexto atual da educação brasileira, a gestão escolar deve ser democrática, visando o desenvolvimento de práticas que favoreçam a formação cidadã do estudante, sendo que para isso acontecer, a escola precisa de subsídios que favoreçam o trabalho coletivo, buscando uma gestão participativa. Assim, a gestão da escola deverá direcionar seu trabalho pedagógico, investindo em profissionais comprometidos com uma educação de qualidade para seus estudantes, para isso deve-se analisar o que a escola pode fazer ou está fazendo para inovar as suas práticas pedagógicas.

Ao trabalhar por um ensino de qualidade, a escola, através dos seus gestores educacionais, deve cumprir seu papel perante a sociedade, que é o de investir na educação, tornando seus alunos aptos a pensar, conviver com os outros, serem participativos, com o acesso adequado as de práticas pedagógicas desenvolvidas pelos seus professores, assim ela estará desempenhando a gestão democrática da educação. Conforme ANDRADE (2004), a gestão escolar representa uma mudança de postura, com novos paradigmas de encaminhamento das questões escolares, dando enfoque ao conceito de liderança educacional indispensável a um bom diretor, que através das suas ações desperta o potencial de cada pessoa da instituição.

Atualmente, a escola necessita de gestores dinâmicos, criativos, que desenvolvam a autonomia. O papel do gestor passou a ter destaque em todos os segmentos escolares, por isso, eles precisam estar sempre recorrendo ao aprendizado, assumindo a responsabilidade do desenvolvimento escolar. Para que uma escola seja bem sucedida e possa alcançar os seus objetivos, é importante que ela seja regida por gestores competentes, pois a qualidade da educação escolar ela consiste num trabalho administrativo voltado ao atendimento das necessidades, interesses e expectativas dos seus professores, alunos e funcionários. Nesse sentido, vale ressaltar a importância de uma gestão participativa, que desenvolva seu trabalho em equipe com um currículo interdisciplinar.

A socióloga Sylvia Schmelkes define a qualidade na educação como

capacidade de proporcionar aos alunos o domínio de códigos culturais básicos, a capacidade para a participação democrática e cidadã, o desenvolvimento da capacidade de resolver problemas e seguir aprendendo, o desenvolvimento de valores e atitudes compatíveis com uma sociedade que deseja uma vida de qualidade para seus habitantes. (SCHMELKES in MORAES, 1997,p.193).

Sabemos hoje, que as escolas possuem autonomia própria, cabe então ao gestor educacional saber exercer essa autonomia de forma positiva, contribuindo para o desenvolvimento pedagógico. A escola, num primeiro momento, representada pelo seu diretor e professores, deve construir seu calendário escolar, analisar maneira de avaliar as aprendizagens desenvolvidas em seus alunos, dando um primeiro passo para implantar novas práticas pedagógicas. Em seguida, a escola deve ter competência de inserir em seu meio, temas de interesse dos alunos e da comunidade onde ela está inserida, sendo pensada como um espaço de gestão entre docentes, pais e alunos, numa administração colegiada. Uma escola quando bem regida, consegue contemplar os interesses de seus alunos e comunidade, tornando satisfatório o trabalho de seus professores e funcionários.

É certo afirmarmos que não há uma boa escola quando não se tem uma boa administração, isso é colocado em evidência por Moran (2007), que diz que uma boa escola começa com um bom gestor, tendo ele papel fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo educacional. Nesse sentido, para atingirmos os objetivos de um ambiente favorável a educação, em primeiro lugar, o gestor deve investir permanentemente na formação de seus docentes, sabendo identificar quando os professores estão precisando se aperfeiçoar e com isso melhorar o desempenho dos próprios alunos, que certamente serão os maiores beneficiados. Um exemplo que pode ser citado é o investimento em cursos onde os educadores possam aprender a usar as novas tecnologias para o uso de novas tecnologias aperfeiçoando os seus métodos pedagógicos.

Outro ponto de partida para que a escola num todo reveja suas estratégias pedagógicas, é o gestor estar atento aos interesses dos pais, alunos e professores, para que ele possa comunicar-se e trocar informações a nível governamental, recebendo orientações sobre as políticas educativas, além de fazer uma troca de

experiências com outros gestores educacionais acrescentando no seu trabalho pedagógico. Diretores de escola precisam ter em mente que cabe a ele comunicar-se com a comunidade escolar no âmbito educacional, social e cultural, sendo agentes de mudança, promovendo uma gestão democrática.

Administrar a parte financeira da escola também é papel dos gestores educacionais, por isso, cabe a ele oferecer uma infraestrutura adequada para sua clientela, proporcionando um ambiente de trabalho favorável aos educadores. Por isso, além do conhecimento pedagógico, o diretor precisa saber manejar ferramentas de planejamento e administração que lhe possibilite uma eficaz gestão de todos os recursos disponíveis.

1.1 Formas de organização do trabalho escolar para criação de um ambiente propício para mudanças significativas

O ambiente escolar quando não tem sido bem organizado, promovendo a falta de estímulo para o aprendizado dos alunos, podendo este desenvolver habilidades negativas no meio em que vive. Assim, é fundamental que os gestores educacionais criem ambientes propícios para a aprendizagem, melhorando o comportamento positivo das crianças e adolescentes.

A organização do espaço escolar influencia o sucesso do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, nesse sentido, o espaço físico da escola é ponto fundamental a ser observado, sendo papel dos gestores escolares ficarem atentos a isso. É evidente o desenvolvimento da aprendizagem da criança quando o lugar é adequado e oferece diversas estruturas para o aprendizado, sendo necessário que o gestor em conjunto com os alunos, professores e pais analise os aspectos que são necessários e mais urgentes na criação de um ambiente escolar adequado, que trará mudanças significativas em todo o contexto escolar.

As escolas são vistas como um patrimônio da comunidade, nesse sentido Libâneo (2006), nos diz que “uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo a se obter sucesso nas aprendizagens”.

Nenhuma escola é igual à outra, mas quando bem estruturadas fisicamente e pedagogicamente, tendem a melhorar em relação aos resultados escolares dos seus alunos. Nesse sentido, uma escola necessita de bons professores, uma gestão competente e uma estrutura física adequada, com disponibilidade de condições materiais, recursos didáticos, biblioteca e outros, que tragam aos alunos oportunidades concretas para aprender, aumentando o interesse dos alunos pelo espaço escolar.

A escola deve ser entendida como um espaço de trocas de aprendizagens, sendo vista conforme Libâneo (2006), como um ambiente de aprendizagem, de compartilhamento de saberes e experiências, ou seja, um espaço educativo que gera efeitos nas aprendizagens de professores e alunos. O trabalho dos gestores escolares é pensar em criar um ambiente constituído por inúmeros fatores significativos e úteis para as práticas de organização escolar com bases nos modos de pensar e agir, nos valores e comportamentos que criam a identidade da escola. A partir daí, o gestor tem condições de desenvolver um trabalho direcionado para a realidade em que esta inserida.

Não podemos esquecer que cada escola possui aspectos socioculturais que as distinguem das outras, conforme o sociólogo Forquin: “A escola é, também, um mundo social, que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos” (1993, p.167).

Com base nessa afirmação, podemos dizer que as escolas precisam ser ambientes democráticos, que compartilhem os resultados, aprimorem e mudem suas práticas, visando o bem estar das pessoas que estão inseridas neste espaço. Assim, a gestão escolar necessita estar com suas práticas de gestão direcionadas para a aprendizagem dos seus alunos, criando projetos educativos significativos, sendo desenvolvido pelos professores em sala de aula, ressaltando mais uma vez o papel do gestor de oferecer condições organizacionais e operacionais para que o professor possa desenvolver suas atividades pedagógicas com os alunos, obtendo êxitos ao final de cada etapa do aprendizado.

Para que a escola organize suas ações, os gestores devem sensibilizar os professores a colocar em prática os projetos que são elaborados, e para isso, deve-se levar em conta a autonomia e a democratização da escola, para que sejam

criados projetos de interesse de todos, sendo assim mais fácil de serem desenvolvidos. Para Hofmann (1993), o professor é figura principal no contexto do ensino e, assim, o principal agente educativo, é evidente que melhorias no ensino terão mais chance de ocorrer se a ele forem dadas condições adequadas de trabalho. Dessa maneira, a instituição educacional buscará capacitá-los, para que ele possa desenvolver de modo mais eficiente o possível às atividades didático-pedagógicas.

A especialista em gestão educacional Patrícia Mota Guedes, disse em entrevista dada ao jornal Zero Hora, “que dirigir uma escola é uma atividade extremamente complexa. Envolve não só gerir recursos físicos e financeiros, mas pessoas. Também tem uma dimensão importante de relação com as famílias e a comunidade. O dia a dia da escola requer trabalho em equipe e criatividade, em um ambiente em que o professor tem uma autonomia considerável na sala de aula, quando comparada a outras profissões. O diretor da escola precisa ser uma liderança pedagógica capaz de inspirar, mobilizar e apoiar professores e funcionários no processo de aprendizagem de todos os seus alunos”.

Ao analisarmos esses fatores, percebemos que o diretor escolar tem papel muito importante na construção de uma escola mais humanizada, pois, é responsável por estabelecer e promover bom funcionamento da escola, assim como supervisionar e apoiar as equipes de trabalho. Também faz parte de seu trabalho, promover o bom relacionamento entre professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, garantindo um ambiente favorável à formação e aprendizagem dos alunos.

1.2 Organização do tempo e do espaço previstos pela escola para o planejamento coletivo

A qualidade da educação faz parte das preocupações dos gestores escolares, sendo objeto de atenção das políticas educacionais contemporâneas, sendo um espaço de convivência e lugar de socialização dos saberes, de encontros e descobertas.

O papel da gestão na construção de uma escola humanizadora é o de identificar e acompanhar as práticas docentes através da avaliação da prática

pedagógica, do planejamento curricular, da organização de seminários e oficinas, da organização da sala, da capacidade de produzir saberes pedagógico e desenvolver competências, para atuar como cidadão e profissional consciente e responsável.

Os gestores têm a função de acompanhar, monitorar e avaliar o desempenho do professor, analisando sua repercussão na aprendizagem do aluno. Isto deve ocorrer, a partir da visão de que a escola é um espaço de práticas pedagógicas voltadas para a promoção das pessoas, para a socialização do aluno e sua inserção no mundo do trabalho.

Cada escola é vista como uma instituição com uma cultura própria, mas que precisa estar apta para compreender as diversidades culturais que vai deparar-se, trabalhando os conhecimentos científicos e respeitando as particularidades dos alunos, priorizando sempre a aprendizagem dos educandos. Nesse sentido, Forquin diz que a escola:

[...] tem suas características e vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem e seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos. (p. 167, 1993)

A melhor forma de organizar o espaço escolar é criar um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de ideias e experiências para chegar a ideias e ações comuns. Para Libâneo (2009), a organização da escola requer atender a duas necessidades: a participação na gestão, enquanto requisito democrático, e a gestão da participação, como requisito técnico, cultivando os processos democráticos e colaborativos de trabalho, em função da convivência e da tomada de decisões.

Tendo como base as ideias de Libâneo (2009), gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola, a participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para os outros. Como já mencionado, a escola tem como objetivo a aprendizagem do seu aluno, por isso a organização dos seus tempos e espaços é importante para a obtenção dessa aprendizagem. Assim, os gestores necessitam adotar linhas norteadoras das atividades escolares que decorrem no seu cotidiano, começando pelo tempo escolar, ou seja, o período que o aluno passa dentro da instituição.

A escola também precisa organizar momentos dentro do ambiente escolar para que seus professores possam desenvolver um planejamento coletivo, desenvolvendo a interdisciplinaridade nas suas aulas. É indispensável que o professor tenha na sua carga horária, um tempo para ser destinado a refletir sobre a prática pedagógica com os demais colegas, planejar as aulas e aperfeiçoar-se para ensinar. Esse momento de capacitação deve ser disponibilizado pela gestão escolar, que certamente deve primar pela melhoria na educação e esse tempo e espaço disponibilizado aos professores é um dos primeiros passos a ser dado para aumentar a qualidade na aprendizagem.

A qualidade da educação escolar é missão da escola, sendo que ela deve criar estratégias que permitam o aperfeiçoamento do professor, através do planejamento coletivo, na perspectiva de promover um ensino de qualidade, levando-se em conta a importância da troca de saberes entre as áreas, pois a escola nada mais é, que um ambiente de socialização dos saberes, encontros e descobertas.

Quando o tempo e o espaço escolar são bem estruturados o aprimoramento do profissional da educação deve ocorrer dentro do próprio ambiente de trabalho, assim o gestor escolar precisa ter na sua equipe um coordenador pedagógico eficiente, que coordene estes momentos, contribuindo com o aperfeiçoamento profissional de cada um dos professores, ajudando a constituí-los enquanto grupo escolar. Sabe-se que toda relação educativa, implica um vínculo epistemológico, o qual será objeto do cuidado da coordenação. É como afirma Paulo Freire:

O supervisor é um educador e, se ele é um educador, ele não escapa na sua prática a esta natureza epistemológica da educação. Tem a ver com o conhecimento, com a teoria do conhecimento. O que se pode perguntar é: qual o objeto de conhecimento que interessa diretamente o supervisor. Aí talvez a gente pudesse dizer: é o próprio ato de conhecimento que está se dando na relação educador educando. (FREIRE, 1982).

O tempo que o educador possui para o seu planejamento é uma preocupação que esta sendo evidenciada nas reformas que vêm sendo implementadas na política de formação docente.

Nesse sentido, a formação continuada de professores em serviço aparece associada ao processo de melhoria das práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores em sua rotina de trabalho e em seu cotidiano escolar.

Desta forma, aprofundar referências teóricas com o grupo, trocar experiências, esmiuçar registros de sala de aula são temas que devem ser evidenciados nos encontros realizados para o planejamento coletivo, fazendo com que os professores compreendam a organização dos conhecimentos pedagógicos que ele próprio produz no cotidiano da sala de aula e/ou no interior da escola, trocando experiências entre si nesses momentos de formação.

1.3 Um olhar sobre a formação continuada de professores e a Gestão escolar

A formação do professor e a sua participação nas decisões educacionais assumem papel de destaque mediante ao processo pedagógico de qualquer nível de ensino. No entanto, nos últimos anos tem-se percebido uma incoerência entre a fala de muitos professores e as práticas empregadas no seu dia a dia.

No decorrer dos anos, a educação tem vivenciado muitas mudanças, e às vezes os educadores não estão preparados para tais mudanças, o que é resultado de uma deficiência na educação dos professores, tanto nas dimensões pedagógicas quanto nas dimensões políticas, fazendo com que eles sintam-se sujeitos apáticos a sua realidade. De acordo com Nóvoa (1991), na maioria das vezes a formação profissional dos professores é excessivamente teórica, outras vezes torna-se excessivamente metodológica, possuindo uma defasagem de práticas, de refletir sobre as práticas, de trabalhar sobre as práticas, de saber como fazer.

Hoje muitos professores encontram-se desmotivados diante do seu papel de educador, pelo fato de muitos alunos demonstrarem desinteresse pelos estudos, não considerando o que o professor leva para a sala de aula. Mesmo assim o professor não deve desencoraja-se e sim entender que seus alunos estão em processo de desenvolvendo e que na maioria das vezes, muitas das atitudes que eles tem, é por faltar maturidade. A partir daí, cabe ao professor enfrentar os desafios e criar maneiras de estimular o educando a ir em busca de conhecimentos, levando em conta as suas ideias e inquietações, não esquecendo que no meio educacional o professor tem o papel de mediador. Nesse sentido, Guskey e Huberman (1995) salientam que:

A Formação Continuada deve tentar modificar a situação de ensino-aprendizagem nas escolas e, por isso, deve emanar das necessidades

sentidas pelos próprios professores e focar as situações cotidianas que eles vivem junto aos alunos.

Tendo em vista o contexto educacional atual, cabe salientar, mais do que nunca, a importância dos gestores educacionais investirem na formação de seus professores, para que estes possam estimular seus alunos. Há muitos anos as discussões sobre o papel da escola enfatizam a formação dos professores, sendo esta considerada um requisito indispensável à democratização e a melhora da qualidade de ensino, pois um professor bem instruído refletirá em alunos críticos e conscientes do seu papel na sociedade. Nesse sentido, vale a pena reafirmar que o professor não deve preparar-se para a sua carreira em apenas uma etapa profissional, a sua formação ocorrerá por todos os anos que estiver desempenhando a sua função.

Ao exercer esta profissão de educador, temos que ter em mente, que é um trabalho que requer de nós uma capacidade imensa de planejar. É preciso que o professor saiba que o ato de planejar suas atividades fará parte do seu cotidiano, pois antes mesmo de entrar na escola, ele terá que ter planejado todas as suas atividades para que o seu trabalho tenha êxito. Além disso, o planejamento permite que o educador se insira melhor no seu ambiente de trabalho, interagindo com os seus alunos.

Cada educador tem um planejar distinto, e ao se relacionarem e discutirem suas ideias, eles acabam construindo ou reformulando o PPP da escola, documento que norteia todas as práticas que serão realizadas no decorrer de um ano letivo. Cada escola tem sua própria identidade, por isso elas possuem autonomia de planejar e construir o seu próprio Projeto Político-Pedagógico, que tem por finalidade apresentar as práticas educacionais, que foram construídas por professores, diretores, alunos e toda comunidade escolar, onde todos tem um papel importante na construção desse documento norteador da escola.

O PPP de cada escola deve auxiliar os educadores a desenvolverem atividades significativas para os seus alunos, é através dele que o educador saberá que tipos de aula deverá planejar, ele irá conhecer mais os seus alunos, desenvolvendo neles aprendizagens relevantes. Conforme Hoffmann (2006), o ano letivo para um professor deve iniciar antes dele ter contato com os alunos, deve

iniciar com ele pesquisando nos arquivos das escolas evidências que apontem como ele poderá desenvolver as suas atividades.

Por isso, é fundamental que as escolas tenham espaços destinados a formação dos professores, para que eles possam planejar, oportunizando que o grupo escolar compartilhe as suas ideias, podendo juntos tomar decisões e propor medidas importantes para serem desenvolvidas dentro e fora do espaço escolar.

Nesse contexto, muitas escolas estão começando a preocupar-se com a qualificação dos professores para que o ensino de qualidade possa ser aplicado na sala de aula. A formação continuada deve ser encarada como um processo de busca de conhecimentos dentro e fora do ambiente escolar, pois a formação do profissional da educação deve ser permanente para que ele esteja habilitado a criar estratégias de trabalho perante aos seus alunos.

Atualmente a educação está passando por reformas que vêm sendo implantadas na política de formação docente bem como nas investigações e publicações da área e nos debates acerca da formação inicial e continuada dos professores. Nessas dimensões, a formação continuada aparece associada ao processo de melhoria das práticas pedagógicas desenvolvidas pelos professores em sua rotina de trabalho e em seu cotidiano escolar.

Na perspectiva dos estudos sobre a formação continuada, ela é tida como necessária não somente para tentar minimizar as lacunas da formação inicial, mas por ser a escola um espaço privilegiado de formação e de socialização entre os professores, onde se atualizam e se desenvolvem saberes e conhecimentos docentes.

De acordo com os pensamentos de Vygotsky (1994):

A Formação Continuada deve constituir-se um espaço de produção de novos conhecimentos, de troca de diferentes saberes, de repensar e refazer a prática do professor, da construção de competências do educador. Considerando o conhecimento como uma construção social, a linguagem tem um importante papel no aspecto da interação e mediação na formação do professor.

Os gestores escolares precisam pensar em estratégias de organização e gestão que possibilitem a construção de uma cultura escolar referente ao processo de formação, pois as experiências e as perspectivas dos professores, afetam seu

desempenho profissional, seu envolvimento com seu trabalho. No entanto, para Perrenoud (2000), saber administrar a sua própria formação contínua condiciona a atualização e o desenvolvimento de todas as outras competências, para ele cada professor deverá organizar e dirigir situações de aprendizagens referentes aos seus alunos.

Assim, a formação de professores implica a busca, pela escola, de formas institucionais que favoreçam processos coletivos de reflexão e interação; a oferta de espaços e tempos para os professores dentro da própria escola; a criação de sistemas de incentivo à sua socialização; a consideração das necessidades dos professores e dos problemas do seu dia-a-dia

1.4 A escola investigativa: Uma visão da Gestão Educacional e a formação de professores para a inovação nas práticas escolares

Pensar em formação de professores nos remete a pensar a escola como espaço privilegiado de formação. Se nas instituições formais de ensino, o professor realiza sua formação inicial, seja ela em nível médio ou superior, na escola, local de seu trabalho, ele encontra um espaço que promove sua formação continuada.

Para tanto, a formação continuada precisa ser tomada como um processo constante e não pontual, estando sempre interligada com as atividades e as práticas profissionais que estão sendo desenvolvidas dentro da escola. Essa formação deve ser voltada para o coletivo ou pelo menos deveria ser encarada sob esse prisma.

A gestão escolar, observando a importância da formação dos professores, vai começar a investir na inovação das práticas pedagógicas desenvolvidas no ambiente escolar, deixando a mostra o seu comprometimento com as práticas transformadoras, passando a educação a ser vista com os olhos de quem acredita no poder transformador de educar para a cidadania.

De maneira geral, as escolas precisam refletir suas atitudes e pensamentos como instituição, melhorando suas relações com a clientela que dela fazem parte. Nesse sentido, não estamos falando das práticas inovadoras da educação como uma revolução, mas como uma evolução progressiva, norteados por ideais democráticos. A partir disso, podemos citar indícios de práticas voltadas para a transformação de acordo com a visão de Morin (2001):

Na história temos visto com frequência, infelizmente, que o possível se torna impossível e podemos pressentir que as mais ricas possibilidades humanas permanecem ainda impossíveis de se realizar. Mas vimos também que o inesperado torna-se possível e se realiza; vimos com frequência que o improvável se realiza mais que o provável; saibamos, então, esperar o inesperado e trabalhar pelo improvável.

Seguindo as ideias de Morin, não devemos colocar empecilhos quanto a utilização de novas práticas pedagógicas e sim utilizarmos elas de forma correta, como instrumentos de conhecimento pedagógico e científico. Dessa maneira, a gestão escolar estará aprimorando através da formação seus professores, e estes por sua vez irão promover relações de cooperação e diálogo entre as equipes escolares e com a comunidade escolar, reconhecendo e respeitando as necessidades físicas e cognitivas dos indivíduos que fazem parte do seu contexto social.

Para André (2012):

O estudo da prática escolar não se pode restringir a um mero retrato do que se passa no seu cotidiano; deve, sim, envolver um processo de reconstrução dessa prática, desvelando suas múltiplas dimensões, refazendo seu movimento, apontando suas contradições, recuperando a força viva que nela está presente... Para que se possa aprender o dinamismo próprio da vida escolar, é preciso estudá-la a partir de pelo menos três dimensões: a institucional/organizacional, a instrucional/pedagógica e a histórica/ filosófica/epistemológica. Essas três dimensões não podem ser consideradas isoladamente, mas como uma unidade de múltiplas inter-relações, através das quais se procura compreender a dinâmica social expressa no cotidiano escolar.

Seguindo as ideias de André (2012), as três dimensões são caracterizadas da seguinte maneira:

- Dimensão institucional/organizacional: envolve todos os aspectos referentes ao contexto da prática escolar: formas de organização do trabalho pedagógico, estruturas de poder de decisão, níveis de participação do seus agentes, disponibilidade de recursos humanos e materiais.
- Dimensão instrucional/pedagógica: abrange todas as situações de ensino que se dá o encontro entre o professor, o aluno e o conhecimento.

- Dimensão histórica/filosófica/epistemológica: refere-se aos pressupostos subjacentes à prática educativa. Este âmbito de análise inclui uma reflexão sobre os determinantes sociopolíticos dessa prática, o entendimento da sua razão histórica e o exame das concepções de homem, mundo, sociedade e conhecimento nela envolvidas.

Desse modo, professores e gestores, precisam juntos reestruturar sua práticas, visando atender os seus sujeitos, buscando constantes respostas aos desafios trazidos pela sociedade que esta em permanente mudança.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA

Neste capítulo apresentamos uma breve fundamentação teórica à abordagem adotada, bem como os procedimentos metodológicos que guiara o desenvolvimento da pesquisa. Para isso, apresentamos inicialmente o problema de pesquisa e as questões norteadoras da coleta e análise das informações para a construção dos resultados.

Para atender ao objetivo da pesquisa pretende-se dar respostas a quatro problemáticas centrais e responder o seguinte problema de pesquisa:

2.1 Problema de pesquisa

Como as ações praticadas pela gestão escolar possibilitam e/ou limitam a inserção de novas atividades e ações no trabalho dos professores?

2.2 Questões de pesquisa

Para conseguirmos responder este problema de pesquisa nos guiaremos pelas seguintes questões centrais:

1. Como são definidos e realizados os processos de formação continuada de professores?
2. De que forma os tempos e espaços são organizados pela escola para o planejamento coletivo entre os professores?
3. Quais os recursos disponibilizados aos professores para seus estudos, planejamentos e realização das aulas?
4. Como está organizado o trabalho escolar na escola investigada?

2.3 Natureza da pesquisa

Para entendermos nosso estudo sobre a pesquisa qualitativa é necessário buscar o significado do termo “qualidade”, que na etimologia: *qualitas*, do latim, significa essência. Designaria a parte mais relevante e central das coisas, o que ainda é vago, pois essência não se vê, se toca, sem falar que para a ciência positivista não se mensura. Mesmo assim, qualidade sinalizaria substâncias, mesmo que pouco manejáveis metodologicamente. Qualidade significa perfectibilidade das coisas, sobretudo nos seres humanos, mas igualmente hoje na natureza como tal em seu processo evolutivo.

Qualidade pode coincidir com a complexidade emergente e apareceria especificamente na relação não linear. Em determinadas circunstâncias, a quantidade adequadamente organizada produz coisas qualitativas, ou seja, muito diferente da base de origem. A pesquisa qualitativa abriga diferentes correntes que se apoiam em pressupostos contrários, métodos e técnicas distintas dos estudos experimentais.

A pesquisa em Educação, especialmente a qualitativa, tem produzido muitos resultados e encontra-se num patamar de maturidade, correspondendo às necessidades dos processos educativos. De acordo com Lüdcke e André (1982), a pesquisa qualitativa tem seu ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Toda metodologia só tem sentido se envolver oportunidades de ação-reflexão-ação, na construção de uma educação crítica e comprometida com a transformação social.

Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 1991).

Para a realização do estudo, foi escolhida a pesquisa qualitativa pelo fato dela ser direcionada, pois foi delimitado o ambiente natural da pesquisa, além de adotarmos um caráter descritivo, que leva em conta, estudarmos os fenômenos, conforme a visão dos participantes envolvidos, nesse caso, da comunidade escolar.

No decorrer da pesquisa constatamos que fomos felizes na escolha do tema, pois esse é um assunto bastante abordado em âmbito educacional e social. Durante a pesquisa tivemos o privilégio de estarmos próximos da realidade do tema proposto, vivenciados no cotidiano de trabalho.

Construir práticas inovadoras de pesquisa em educação significa, além de contribuir na construção de um campo teórico-metodológico necessária para a promoção teórico-metodológico, necessário para a promoção da reestruturação política da pesquisa (BRANDÃO, 1981).

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: questionários com grupos distintos de profissionais que buscaram enriquecer a pesquisa, observações informais do cotidiano escolar, salientando os momentos de formações dos professores, além de consultas ao projeto político Pedagógico da Escola.

O objetivo de coletar dados e informações do ambiente escolar eram para que mais tarde pudessem ser devidamente analisados, evidenciando o quanto a pesquisa é importante, pois permite coletar informações que poderão ser refletidas, proporcionando uma descoberta da realidade vivenciada no ambiente analisado.

2.4 Coletas de Informações

O trabalho foi desenvolvido com a participação dos gestores escolares no papel do diretor e dos vices diretores, do supervisor, orientador pedagógico e professores de uma escola estadual de ensino fundamental e médio, localizada no município de Soledade/RS. Quando se fala da gestão escolar, devemos enfatizar que todos os indivíduos citados têm a sua importância no andamento de uma instituição de ensino. Pois a articulação entre a direção, a coordenação pedagógica e os professores contribui para o desenvolvimento da escola.

Num primeiro momento, foi observado o espaço e a organização escolar, para depois dar início às investigações no PPP da escola e por fim realizar os questionários com a equipe escolar.

A seguir, discorreremos sobre cada um dos instrumentos, procurando ressaltar a importância de cada um para a pesquisa, assim como, suas limitações.

2.4.1 Observações e Elaboração do roteiro para a realização dos questionários

O primeiro passo para elaboração da pesquisa foi a observação do espaço escolar, a fim de conhecermos a estrutura física, a organização, manutenção do espaço e segurança, para que fosse possível ter uma noção sobre o que ali é desenvolvido, pois o ambiente interfere significativamente na aprendizagem do aluno.

Como a intenção era conhecer o ambiente escolar, para definirmos como as práticas inovadoras poderiam contribuir para escola, era fundamental saber como a escola era planejada, como estava ocorrendo às observações, foi necessário também analisarmos o Projeto Político Pedagógico da Escola, para compararmos o que está no documento e o que acontece na vida real.

Num terceiro momento, partimos para a aplicação dos questionários individuais, para isso, foram necessários dois tipos de roteiro, um para ser utilizado com quatro professores do ensino fundamental lotados em sala de aula e outro para utilizarmos com os professores da Equipe Diretiva.

O questionamento utilizado com os professores de educação básica lotados em sala de aula foi dividido em 7 perguntas, a seguir:

- 1) Contar a trajetória profissional, destacando tempo de atuação, etapas de escolarização em que atuou e a realização de cursos de aperfeiçoamento
- 2) A sua participação nos cursos de formação continuada na escola e como estes processos colaboram em sua prática pedagógica.
- 3) O papel atribuído aos professores no processo de formação dos alunos.
- 4) A importância da utilização de recursos didáticos inovadores na sala de aula para a formação do aluno.
- 5) A organização da escola para a inserção de atividades lúdicas.
- 6) O modelo de gestão presente na escola.
- 7) A impossibilidade de realização de alguma atividade em relação a organização do trabalho escolar.

O questionamento utilizado com a Equipe Diretiva foi elaborado com o intuito de compreendermos como ela **organiza seu trabalho em função do trabalho dos professores** lotados em sala de aula. Para isso, seguimos o mesmo roteiro, com algumas questões específicas à função, a seguir:

- 1) Contar a trajetória profissional, destacando tempo de atuação, etapas de escolarização em que atuou e a realização de cursos de aperfeiçoamento
- 2) A sua participação nos cursos de formação continuada na escola e como estes processos colaboram em sua prática pedagógica.
- 3) O papel atribuído aos professores no processo de formação dos alunos.
- 4) O modelo de gestão presente na escola.
- 5) O papel do diretor escolar e do supervisor.

CAPÍTULO III

INFORMAÇÕES E RESULTADOS

A questão foco desta investigação está orientada nas possibilidades e limitações da inserção de práticas pedagógicas inovadoras através da gestão escolar.

Através das observações, constatamos que a escola possui uma proposta pedagógica inovadora, que esta em processo de construção, isso ficou claro no PPP da escola e no dia a dia em que foram realizadas as observações.

A coerência entre a justificativa, objetivos e a realidade escolar se evidencia através dos procedimentos, metodologias de trabalho e estratégias constantes no Projeto, o qual diz que a Escola, através do PPP, do currículo e dos Planos de Estudos se habilitará a oferecer oportunidades para o educando desenvolver aprendizagens significativas, de acordo com conhecimentos de conceitos, fatos e dados e habilidades, desenvolvendo assim competências que colocarão o aluno como sujeito numa interação ativa entre a realidade e o conhecimento. Outro ponto importante, é o fato da escola valorizar a relação entre a teoria e a prática. Desenvolvendo assim uma metodologia inter e multidisciplinar, propondo sempre projetos que venham a contribuir para o enriquecimento do aluno como ser humano e cidadão para que o mesmo possa atuar de forma positiva na sua comunidade.

A inovação na proposta pedagógica da escola se evidencia nas práticas pedagógicas através de projetos interdisciplinares baseados na pesquisa antropológica. As evidências de ser um efetivo Projeto Pedagógico, em contínua construção foi constatada na avaliação do Projeto Político-Pedagógico, o qual diz que o mesmo será avaliado constantemente, com a participação dos segmentos nele envolvidos, promovendo a reflexão sobre o cotidiano escolar em todas as suas dimensões, verificando os erros e acertos, as dificuldades, os méritos e as conquistas, providenciando os encaminhamentos necessários para criar formas de aprimorar a gestão, e com isso, melhorar o desempenho dos alunos.

Com base nos dados acima, passamos a analisar a realidade escolar via questões norteadoras, investigando como os profissionais de educação se sentem em relação a sua prática pedagógica em sala de aula e como seu trabalho pode ser desenvolvido com o que a gestão escolar proporciona.

A partir das questões estabelecidas na pesquisa, chegou-se aos seguintes resultados:

1. Como são definidos e realizados os processos de formação continuada dos professores?

A escola busca formas institucionais que favoreçam processos coletivos de reflexão e interação; além de ofertar espaços e tempos para os professores dentro da própria escola.

2. De que forma os tempos e espaços são organizados pela escola para o planejamento coletivo entre os professores?

- Espaço semanal
- processo contínuo de formação
- cursos de formação oferecidos pela Seduc

3. Quais os recursos disponibilizados aos professores para seus estudos, planejamentos e realização das aulas?

A gestão escolar oferece como recursos para o aperfeiçoamento de seus profissionais:

- livros e revistas atualizados, recursos de informática;
- oficinas dentro das áreas do conhecimento com o auxílio de profissionais qualificados;
- materiais didáticos que possam aperfeiçoar o trabalho do professor em sala de aula;
- xérox.

4. Como está organizado o trabalho escolar na escola investigada?

- A escola apresenta boas condições estruturais e pedagógicas.
- Ela encontra-se estruturada da seguinte maneira:
- Em períodos, sendo os três primeiros de 45 min. E os dois últimos de 50min.
- Possui quadra de esportes coberta, área livre, parquinho.
- Possui laboratórios de informática, ciências, biblioteca.
- Sala de projeção e anfiteatro com espaço adequado para o desenvolvimento de apresentações e palestras.
- Oficinas de xadrez e leitura.
- Oficinas do projeto “Mais Educação”
- Os alunos podem frequentar os estudos de recuperação paralela, oferecidas no turno inverso, com o intuito de recuperar o aluno, além de funcionar como um plantão de tira dúvidas.

Passamos agora a analisar e a discutir as informações fornecidas pelos professores, relativas a cada uma das questões norteadoras.

1 A primeira questão do questionário diz respeito à formação profissional do professor, sua trajetória profissional e cursos de aperfeiçoamento na área de atuação. Pelo que se pode observar nas respostas, todos os professores investigados e que atuam em sala de aula possuem formação acadêmica e a maioria também possui curso de especialização em nível de pós-graduação;

2 A segunda questão diz respeito a participação dos professores em cursos de formação continuada na escola de atuação e como esses processos contribuem em sua prática pedagógica. Conforme as professoras, os cursos contribuem bastante, principalmente se os mesmos forem direcionados às práticas pedagógicas, pois assim proporcionam inovações às aulas.

3 A terceira questão é relacionada ao papel do professor no processo de formação escolar do aluno. As respostas foram bastantes parecidas, pois na visão geral das professoras, um professor dedicado e comprometido com o ato de educar nunca será substituído por nada no processo de aprendizagem, mas ele precisa contar com a interação da família e com o interesse do aluno.

4 A quarta questão é referente a utilização de jogos didáticos em sala de aula e sua contribuição no processo de aprendizagem. Segundo as professoras, os jogos didáticos facilitam a interação, a socialização, permite maior concentração e pela sua ludicidade atrai aos alunos. É considerada uma ferramenta muito interessante no processo ensino-aprendizagem.

5 A quinta questão se refere as possibilidades presentes na escola para o organização do currículo com a inserção de atividades lúdicas. De acordo com as respostas, as possibilidades são várias como, por exemplo: sala de informática, sala de projeção, anfiteatro, áudio-visual, parquinho infantil, quadras de esportes, biblioteca, área livre, sala de reforço, oficinas de xadrez, sala de leitura.

6. A sexta questão é relacionada ao modelo de gestão da escola e sua influência em sala de aula. O modelo de gestão é satisfatória, pois as professoras se sentem amparadas pela equipe gestora, existe parceria, comprometimento, diálogo e o ambiente propicia um trabalho tranquilo.

7 A sétima questão se referia a algum tipo de atividade didática que as professoras gostariam de realizar e não seria possível em função do tipo de organização do trabalho escolar. As professoras responderam que não, que as atividades planejadas são aplicadas, pois não há nenhum tipo de impedimento devido a organização escolar, desde que seja devidamente programada juntamente com a coordenação pedagógica.

À Equipe Diretiva, além das questões acima, foram abordadas outras duas questões, que segue:

- a) Como descreves o modelo de gestão existente em sua escola?
- b) Qual o papel do diretor escolar e do supervisor?

O modelo de gestão da escola é participativo, onde a comunidade escolar participa, de forma democrática, das decisões referentes aos aspectos administrativos e pedagógicos, onde a maior preocupação do gestor é com a qualidade da educação. O Diretor, juntamente com os demais integrantes da equipe diretiva, tem a missão em criar estratégias que permitam a formação continuada do professor na perspectiva de promover um ensino de qualidade, levando-se em conta

que a função social da escola ultrapassa a troca do conhecimento sistemático em sala de aula. A escola é um espaço de convivência e lugar de socialização dos saberes, de encontros e descobertas.

Após fazer uma análise e discussão das informações obtidas através dos questionários, observações e conversas informais durante esta investigação passamos a fazer algumas considerações gerais sobre as mesmas, à luz dos fundamentos teóricos que embasam esta pesquisa.

Como é notória em cada manifestação dos professores que estiveram envolvidos nesse grupo de estudos, a busca de um melhor desempenho profissional em vista de uma atuação pedagógica que seja útil ao interesse dos estudantes, é a razão principal que move os professores e equipe diretiva dessa escola.

Minha convivência com o grupo permitiu-me perceber que a necessidade de proporcionar condições para o aperfeiçoamento permanente, tendo em vista tornar o professor um profissional reflexivo e um investigador na sala de aula, também apontada por GIORDANO e outras(1991) e por SCHON (1992), é viabilizada através da disseminação dos encontros de formação proporcionados pela gestão escolar, que se constituem em estímulos para os professores trabalharem em conjunto, na busca constante de maior eficiência na sua ação docente. Essa busca conjunta dá força e diminui ou evita o desânimo, tão comum nos trabalhos individuais e isolados.

Também foi constatado que a necessidade de repensar e aperfeiçoar continuamente a ação pedagógica é um fato do qual a equipe diretiva, através de sua gestão, muitas vezes não encontra meios de viabilizar esse processo de formação continuada, devido às dificuldades de natureza político-administrativa.

Assim, os encontros de formação se constituem em um espaço privilegiado onde o processo de formação continuada pode ser desenvolvido e onde o professor pode aprender pela elaboração própria, produzindo, ao invés de criar e reproduzir (DEMO, 1990).

Essa mudança no agir pedagógico, possibilitado pela gestão escolar, criam um ambiente propício para mudanças e inserção de inovações nas práticas escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, buscou-se uma reflexão sobre a inserção de práticas pedagógicas inovadoras no ambiente escolar, analisando suas possibilidades como estratégias de ensino, onde novas metodologias podem ser utilizados com o objetivo de construir conhecimentos, treinar habilidades, aprofundar questões importantes e desenvolver estratégias de raciocínio lógico.

O objetivo do trabalho foi compreender como as formas de organização do trabalho escolar criam um ambiente propício para mudanças e inserção de inovações nas práticas pedagógicas. A partir do objetivo, começou-se um estudo da escola como um todo, foi analisado as formas de organização dos tempos, dos espaços, dos processos de formação realizados, para entender o papel do gestor escolar.

Através da análise das informações que obtive através dos questionários e observações, pude concluir que a escola em que realizei minha pesquisa, desenvolve um trabalho com uma visão inovadora, pois de acordo com os dados expostos pela equipe diretiva e professores, os gestores através de uma direção democrática e autônoma, oferecem para seus professores espaços de aperfeiçoamento profissional, através das reuniões de formação, onde o grupo tem a possibilidade de socializarem suas ideias entre os próprios professores ou com outros profissionais da área da educação. Além disso, a escola propicia espaços físicos adequados para o desenvolvimento de atividades com os alunos, o que possibilita maior interação entre os mesmos, aumentando as perspectivas de aprendizagem.

O gestor escolar deve ser o propulsor nas mudanças na escola, oportunizando aos professores e a toda equipe processos de formações, levando em consideração a utilização de atividades lúdicas. Nesse sentido, foi dado ênfase para a importância da escola possibilitar aos seus professores espaços para a formação continuada, pois pensar em formação de professores nos remete a pensar a escola como espaço privilegiado de formação. Se nas instituições formais de ensino, o professor realiza sua formação inicial, seja ela em nível médio ou superior, na escola, local de seu trabalho, ele encontra um espaço que promove sua formação continuada.

O processo de formação dos professores acarreta na inovação e na procura de melhores caminhos e recursos para a transformação da escola, pois ela não deixa de ser um espaço onde ocorre a discussão de assuntos que podem melhorar as condições de ensino que serão oferecidas aos alunos. Pode-se então, dizer que o gestor tem o dever de oportunizar um ambiente favorável aos seus professores e funcionários, e estes por sua vez criarão condições de renovar seu trabalho, principalmente os professores dentro da sala de aula.

Assim, após a pesquisa foi possível perceber a importância do trabalho do gestor escolar, principalmente se for vista como uma prática compartilhada entre a gestão, coordenação e os professores participantes, criando estratégias de inovação e aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem oferecidos pela escola.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção escola em ação).
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de A. **Questões do cotidiano na escola de 1ª Grau**. Disponível em <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_11_p069-081_c.pdf> Acesso em: 12 set. 2012.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é método Paulo Freire**. São Paulo: Brasiliense. 1981 (Coleção Primeiros Passos: 38).
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.
- DEMO, P. **Pesquisa – Princípio científico e educativo**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1990.
- FORQUIN, J.C. **Escola e cultura: as bases epistemológicas do conhecimento escolar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- FERREIRA, Liliana Soares. **A Construção do Projeto Político Pedagógico**. 2009. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria 2009.
- _____, Liliana Soares. **Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala?** Currículo Sem Fronteiras. Volume 8, n. 2, pp.176-189, Jul/Dez 2008.
- FREIRE, Paulo. **Saberes necessários à prática educativa**. 12 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- _____, Paulo. Educação: o sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos R. **O Educador: vida e morte**. Rio de Janeiro: Edições Grall, 1982.
- GIORDANO M. e outras. **Enseñar y aprender ciências naturales. Reflexion y prática em la escuela media**. Buenos Aires: Troquel, 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HOFFMANN, Jussara. **O jogo do Contrário em Avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 2006.

HUBERMAN, M.; GUSKEY, T.R. The Diversities of professional development. In: GUSKEY, T.R.; HUBERMAN, M. (Eds.). **Professional development in education**. New York: Teachers College. 1995.

_____, Jussara. **Avaliação Mediadora. Uma prática da construção da pré-escola à universidade**. Porto Alegre: Educação e Realidade, 1993.

LIBÂNEO, José C. **As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos**. Presente! Revista de Educação, CEAP-Salvador (BA), 2009, jan/abr 2009.

LIBÂNEO, José C. Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? In: LOPES, Alice C. e MACEDO, Elizabeth (orgs.). **Políticas de currículo em múltiplos contextos**. São Paulo: Cortez Editora, 2006.

LÜDCKE, M. e ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORAES, Maria Cândida. **Paradigma Educacional Emergente**. Editora Papirus. Campinas – 1997.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Editora Papirus. Campinas - SP. 2007. 3ª edição.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.

NÓVOA, A. **Formação contínua de professores: realidade e perspectivas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: ARTMED, 2000. 192 p.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Sobre o Papel da Supervisão Educacional Coordenação Pedagógica. In: VASCONCELOS (org.) **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10ª ed. São Paulo: Libertad, 2009.

SCHON, D. A. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, A. (Coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

VIGOTSKY, L.S. (Trad. José Cipolla Neto). **A formação social da mente**. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.