

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
MODALIDADE À DISTÂNCIA

O PROFESSOR GESTOR: COMPREENSÕES E
DESAFIOS

Especialista em Gestão Educacional

MARCE ELENA WOLPATO SIQUEIRA

Santa Maria-RS, 2010

O PROFESSOR GESTOR: COMPREENSÕES E DESAFIOS

por

Marce Elena Wolpato Siqueira

Monografia apresentada ao Curso de **Pós Graduação/ Especialização em Gestão Educacional** na modalidade à distância no Pólo de São João do Polêsine da Universidade Federal de Santa Maria UFSM, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Ms. Leila Adriana Baptaglin

2010

Universidade Federal de Santa Maria
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Modalidade à distância

A comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização em Gestão Educacional

O PROFESSOR GESTOR: COMPREENSÕES E DESAFIOS

elaborada por

Marce Elena Wolpato Siqueira

Como requisito parcial para obtenção do grau de

Especialista em Gestão Educacional

Comissão Examinadora

Profa. Ms. Leila Adriana Baptaglin - UFSM
(Presidente/Orientador)

Lorena Inês Peterini Marquezan - UFSM
(Membro)

Alexandra Silva Santos Furquim - UFSM
(Membro)

Leonardo Germano Krüger - UFSM
(Suplente)

Santa Maria, maio de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço agora e sempre ao bom Deus que me permitiu chegar ao final deste trabalho.

Ao Jeferson Gustavo Lorensi, meu esposo, por me acompanhar a cada passo desta jornada...pela força, pelo afeto e compreensão.

Ao Fernando Siqueira Lorensi, meu filho amado, um anjo divino...nasceu junto com a aprovação neste curso. Por entender os tantos momentos de ausência.

Agradecimento especial a minha orientadora Prof^a. Leila Baptaglin! Pelo apoio, companheirismo e por dividir comigo seus saberes! Nossa educação precisa de mais profissionais como você!

Ao Prof. Leocádio Lameira pela sabedoria e generosidade. Fazes parte desta conquista!

À Prof^a.Cecília Meurer pelo incentivo e dedicação que dispensou na construção desta pesquisa. Esteve sempre pronta a ajudar.

À Prof^a. e amiga Márcia Belinaso, que incondicionalmente me apoiou, dando força nos momentos mais difíceis de forma tão carinhosa. Acreditou na minha capacidade antes de mim mesma.

“Para ser um educador é preciso *Eros*, isto é amor, para com a disciplina que se ensina, para com as pessoas a quem se ensina”.

Platão

RESUMO

Monografia de Especialização

Curso de Especialização em Gestão Educacional Modalidade à distância

Universidade Federal de Santa Maria

O PROFESSOR GESTOR: COMPREENSÕES E DESAFIOS

Acadêmica: Marce Elena Wolpato Siqueira

Orientador (a): Profa. Ms. Leila Adriana Baptaglin

O presente trabalho trata do processo de formação do professor e de como este atua através da sua prática pedagógica no contexto da gestão escolar. Busca assim, compreender a visão dos professores, diante do fazer pedagógico, identificando as práticas educacionais geridas pelos mesmos e sua repercussão no processo de ensino aprendizagem. Optamos por uma pesquisa de campo, de cunho qualitativo com a utilização de questionários, com 4 professores das redes Estadual, Municipal e Federal de Santa Maria – RS. Estes questionários buscaram ver o entendimento destes 4 professores acerca do processo de formação do professor gestor, como este vem se portando e atuando frente as modificações presentes no contexto da gestão escolar. Percebemos com isso, que o professor procura mudar o seu perfil, segundo a necessidade da sociedade globalizada e do conhecimento, encontrando barreiras administrativas e pessoais em sua realização, contudo, procura estar constantemente envolvido e comprometimento para com a gestão escolar democrática.

Palavras chave: professor gestor; gestão escolar democrática; processo de ensino e aprendizagem.

ABSTRACT

Student: Marce Elena Wolpato Siqueira
Adviser: Prof. Ms. Leila Adriana Baptaglin

The present paper is a discussion on the process of teacher education and how it operates through its pedagogical practice in the context of school management. Therefore, it aims at understanding teachers' scope on the teaching done by identifying the educational practices managed by them and its impact on teaching and learning process. We opted for a field research of a qualitative sort with the use of questionnaires with four State, Municipal and Federal teachers in Santa Maria - RS. These questionnaires were proposed in order to understand these four teachers according to their process of teacher education as a manager, as this has been working and carrying forward the changes present in the context of school management. We realized that the teacher seeks to change its profile, according to the globalized and knowledge needs, finding administrative and individual barriers to the achievement, however, it seeks to be constantly involved and committed to the democratic school management.

Keywords: manager teacher, democratic school management, teaching and learning.

ANEXO

ANEXO 01- Questionário com os professores.....	39
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 OBJETIVOS	8
1.1 Objetivo Geral	8
1.2 Objetivos Específicos.....	8
2 METODOLOGIA.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 A sociedade do conhecimento e da informação.....	10
3.2 A Globalização e a função social da escola.....	11
3.2.1 As políticas públicas.....	12
3.3 A Gestão democrática	13
3.4 A formação do professor.....	14
3.4.1 A Trajetória Formativa – um olhar sobre a vida profissional.	14
3.4.2 O Professor Gestor.....	18
4 PERPASSANDO PELOS RESULTADOS CONSTRUÍDOS: UM OLHAR PARA AS ESCOLAS DE SANTA MARIA.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
6 REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema o professor gestor na educação básica frente aos tempos atuais. Procura com isso, compreender como o professor atua como um gestor através da sua prática pedagógica no contexto escolar e como esta prática contribui no processo de ensino aprendizagem, tendo como campo de pesquisa professores das escolas da Rede Municipal, Estadual e Federal de Santa Maria – RS.

Tendo em vista este delineamento, percebo que nossa sociedade está em processo de mudança e neste sentido, surge a necessidade de adaptação dos profissionais, neste caso os educadores. As novas formas de gestão levam a um novo conceito em que o gestor estende-se ao professor e, este vem sendo pensado como professor-gestor. Na visão gerencial também vem sendo agregado ao professor o papel de empreendedor. Nesse âmbito, faz sentido pensar o professor como gestor: gestor de conhecimento, gestor de conflitos, gestor de projetos, gestor escolar ,entre outros.

E o professor, como se organizou neste cenário atual, que caminho escolheu? O que mudou na sua prática docente?

A importância desse tema e desta pesquisa se dá pela necessidade de uma aproximação com estas questões e também, pela necessidade de se começar a pensar e assumir uma postura de gestão comprometida frente a desafios de evasão e repetência na rede escolar. Para que alunos tenham sucesso na sala de aula e na vida, não basta apenas garantir-lhes uma vaga na escola, mas buscar compreender os porquês dos insucessos para caminhar rumo a possíveis soluções.

Com o avanço tecnológico a cada dia mais constante, cabe a nós profissionais da educação repensarmos qual é nosso papel frente à grande massa de educandos que de alguma maneira buscam nas escolas uma forma de competir nessa sociedade excludente e capitalista.

O educador é, naturalmente, de extrema importância para o futuro de nossa sociedade. Com o passar do tempo, padrões de capacitação docente têm sido

criados com a intenção de qualificar e valorizar este profissional, que a muito não recebe o devido reconhecimento. Estamos também presenciando o surgimento de um novo modelo de professor: o professor gestor.

Segundo Souza (2006) houve mudanças na vida do professor. Hoje não se encontra mais aquele que apenas ocupava seu tempo na escola. Até se diz que estes estão em extinção. O perfil deste profissional muda, como as transformações sociais. Há habilidades e competências que são esperadas, além do domínio puro e simples do conteúdo. A sociedade e a escola como consequência têm necessidade de resgatar valores, incentivar o trabalho em equipe, descobrir o prazer pelas descobertas que o ensino pode trazer.

Nessa perspectiva buscamos um novo sentido à educação, uma educação que compreenda o ingresso e a permanência tendo assim o sucesso de todos os estudantes na escola, sob uma nova forma de ensino que prepare os educandos para encarar o ambiente escolar com mais confiança e menos medo de enfrentar e vencer desafios que ela introduz em seu dia-a-dia.

Acreditamos que a verdadeira educação precisa voltar-se para as diferenças sociais, psicológicas e culturais dos alunos, mas nunca de uma forma discriminada. Todos somos diferentes, temos formações distintas, visões de mundo individuais, e isso tudo tem que ser justamente aproveitado pelo professor como fonte de troca de saberes. Essa postura do professor de conhecer seus alunos antes de qualquer outra atividade lhe permite criar situações que atendam todo o coletivo da sala de aula com um olhar individual em relação a todos.

Pensar a trajetória e formação do professor gestor hoje significa considerar sua importância nessa nova sociedade, de tal modo que possamos ampliar nosso olhar concernente aos aspectos de constituição do conhecimento. Isso, tendo em vista a importância de refletir acerca de seu papel e sua contribuição no processo de ensino aprendizagem, frente às inúmeras exigências que a sociedade atual requer.

Nesse sentido, destacamos a necessidade de estudos que levem em conta a trajetória vivencial dos professores gestores e o modo como eles a articulam na sua prática pedagógica.

E, aqui, em se tratando de um Curso de Especialização em Gestão Educacional, a situação do professor gestor frente a seu trabalho encontra-se como um dos pontos chaves de discussão. Interagindo com os sujeitos da pesquisa e com seus contextos educacionais, acredito ter a oportunidade de refletir sobre os aspectos positivos e negativos apresentados pelos mesmos, suas possibilidades e limitações. Com isso posso e poderemos melhor nos preparar como profissionais, especialistas em educação, comprometidos com uma Gestão Educacional e Escolar de qualidade.

Acreditamos com isso, que estes profissionais assumem determinadas posturas e usam as mais variadas práticas escolares durante o seu fazer pedagógico, porém necessitamos identificá-las e procurar conhecer quais resultados são atingidos, frente à gestão da educação.

Desse modo, o trabalho tem partes bem distintas que culminam em algumas considerações referentes à formação do gestor e de como este atua, através de sua prática pedagógica, no processo de ensino e aprendizagem no contexto escolar.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de formação do professor gestor e como este atua através da sua prática pedagógica no contexto da gestão escolar.

1.2 Objetivos Específicos

-Investigar quais concepções esses professores têm da gestão educacional na sala de aula e como esses olhares são desenvolvidos no cotidiano escolar.

-Identificar características de um professor gestor, sensibilizando para a percepção da incompletude e da necessidade da formação continuada, permanente e com vistas a melhorar a gestão democrática.

2 METODOLOGIA

Esta investigação se constituiu a partir de um estudo fundamentado nas vozes/falas dos sujeitos da pesquisa buscando compreender a trajetória da suas formações profissionais na educação básica. Reconhecemos que esta trajetória é marcada pela história pessoal e profissional dos professores gestores que estão atuando na educação básica, da Rede Municipal, Estadual e Federal de Santa Maria – RS.

Apresenta-se assim, como uma abordagem qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de informações, o questionário. Desta forma, tendo em vista o prévio conhecimento dos espaços de atuação destes professores e a breve conversa realizada com estes a fim de explicar a pesquisa juntamente com as respostas apresentadas nos questionários conseguimos estar perpassando pelas diferentes posturas e metodologias dos professores. Assim, no processo de articulação e análise dos dados coletados em campos conseguimos estabelecer alguns parâmetros e analisar a relação ensino e aprendizado assim como teoria e prática.

Através da análise das considerações feitas pelos sujeitos participantes, acredito ser possível fazer a leitura dos significados de suas atividades, revelando a subjetividade/objetividade das interações, tendo sua ênfase mais na singularidade dos fatos, do que na generalização. Esta estrutura é uma forma de dar corpo a idéias, crenças, valores e desejos que auxiliam na reflexão sobre suas ações, na demonstração de seus saberes, comunicando-se e interagindo com uma realidade diferente.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1. A sociedade do conhecimento e da informação

A globalização econômica, ao promover o rompimento de fronteiras, muda a geografia econômica e provoca, de forma muito rápida, a transferência de conhecimento entre nações, povos, tecnologia e informações através da internet, além de recolocar as questões da sociabilidade humana em espaços cada vez mais amplos.

O desenvolvimento e a inovação no mundo moderno estão a depender do conhecimento humano. De um lado a competitividade, a necessidade de produção dos países, de outro a formação da competência humana pela educação. Cada vez mais educação e o conhecimento representam o eixo em torno das quais as grandes questões do desenvolvimento das nações giram. Portanto, há um papel de destaque nestes dois elementos (educação e conhecimento), uma vez que representam características marcantes desta época. Não se pode separar conhecimento de educação, já que conhecimento é meio, enquanto educação representa os fins e a ética histórica. Mesmo sendo conquista humana, conhecimento facilmente volta-se contra os seres humanos, na medida em que destrói o próprio homem e seus meios e patrocina a sua exclusão de bens. Por isso, na sociedade do conhecimento precisa-se de uma política de conhecimento, em que o gestor assume papel de gerenciar fontes, instrumentos, conteúdos, para gerar saberes e promoção humana.

A revolução tecnológica, por sua vez, cria novas formas de socialização, processos de produção e, até mesmo, novas definições são geradas em identidade individual e coletiva. Diante desse mundo globalizado, que apresenta vários desafios para o homem, a educação surge como instrumento indispensável à humanidade na sua construção da paz, da liberdade e da justiça social. Deve ser encarada, conforme o Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), entre outros caminhos e para além deles, “como uma via que conduz a um desenvolvimento mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a

pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões e as guerras” (MEC, 1998, p.32).

Portanto, nesta época há a valorização da intelectualidade, do saber criativo, do saber produtivo. A tecnologia avança com grandes conquistas e a humanidade atinge novos patamares de conhecimento. A aceleração social do conhecimento impulsiona a escola, pois cria para ela exigências para a inserção social dos indivíduos em sua estruturação. O conhecimento é visto através de competências e habilidades necessárias ao trabalho e à vida.

Com o desenvolvimento científico e as rápidas transformações pelas quais passa o mundo, surge uma nova maneira de pensar o profissional de ensino reavendo seus conceitos para uma prática, para um novo caminhar, um ensino de qualidade, considerando a essência humana.

3.2. A Globalização e a função social da escola

A globalização atinge a educação tanto na escola como fora dela. São influências e inter-relações de mercado, de tecnologias, de informações e de produção que propiciam situações ora planetárias e globais, ora regionais, locais e únicas. A educação serve para a formação de traços de personalidade social de caráter, ampliando a concepção de mundo, ideais, valores e modos de agir. São ações, fenômenos e fatos pedagógicos que traduzem as convicções ideológicas, morais e políticas. Neste sentido a educação tem sua função social em ordenar o modo de ser de um país, num determinado momento histórico, em criar perfil de homem e sociedade. É um processo social composto por transformações sucessivas tanto no sentido histórico quanto no de desenvolvimento de personalidade de cada indivíduo.

Dentro deste aspecto, a escola cumpre função social ao cultivar patrimônios educativos e culturais, ou mesmo postar-se em favor dos marginalizados do conhecimento, como acontece em alguns casos. E, em favor destes, manejar os conhecimentos da humanidade, buscando a igualdade e o direito de todos. A função social da escola é construir cidadania.

Por outro lado, historicamente a globalização se instala pregando o mercado único. Globaliza-se o trabalho, o dinheiro, o mercado e produz-se mais exclusão social. É neste período que reacende a luta pelo humanismo, pelos direitos feridos do cidadão, pela nova construção social. Prega-se a possibilidade de criar condições políticas para a globalização dos direitos, da cidadania, da integração cultural e da democratização do acesso a todas as conquistas da humanidade, diz Valle (2003).

Cabe, então, a pergunta: Para que serve a escola? Penso que, basicamente, a escola serve para, através de seu trabalho específico, levar o aluno a compreender a sua própria realidade, situar-se nela, interpretá-la e contribuir para sua transformação, formar cidadania para que todos possam usufruir dos bens da humanidade. Garantir a educação para que tenham o direito a uma “sólida” formação escolar. Todos têm o direito de sonhar e seguir seus sonhos, realizando seus projetos individuais e coletivos.

3.2.1. As políticas públicas

No cenário mundial, as “ondas” neoliberais que, a partir dos anos 80 valorizam o capitalismo, a mão de obra, o desenvolvimento produtivo, tem como fundamento a teoria do capital humano, conforme destacado por Valle (2003). Como consequência do desenvolvimento espontâneo da economia de mercado, surge a ação humana, livre de amarras, mas por outro lado, deve ser extremamente qualificada para tal fim.

Percebemos então, que a busca da modernidade tem trazido à tona discussões sobre a qualidade na educação, a formação de professores e a situação material e metodológica das escolas. O mundo está sendo impulsionado por revoluções modernizadoras. O campo educacional tem tentado acompanhar estas revoluções com políticas adequando-se às solicitações. Assim, surge a necessidade de ampliar a alfabetização, avaliar as escolas através de avaliações externas, difundir idéias de gestão, oferecer formação de professores de forma mais rápida e eficiente, atender outros segmentos como a educação infantil, incluir no processo os jovens e adultos. Por outro lado a geração de renda deve ser contemplada pela

formação técnica e para isso criam-se Institutos Federais Tecnológicos e, ampliam-se as escolas Técnicas.

Valle (2003) refere-se a um cenário político-educacional como sendo bastante complexo e indeciso, com diferentes tendências que se alternam, ora em benefício da população como um todo, ora em função do mercado. Mas no bojo destas políticas está à formação da cidadania, a necessidade de vivências democráticas que iniciam na sala de aula e atingem o todo da escola.

3.3. A Gestão democrática

A gestão escolar é um valor que vem sendo consagrado no Brasil e no mundo, como fonte de humanização e autonomia, aponta Ferreira (2000). É um processo aberto às tomadas de decisões, envolvendo a comunidade escolar e a qualidade de ensino em busca de atitudes concretas e valorização do ser humano.

A Gestão na Educação é importante por tratar da tomada de decisões, sábias e coerentes às atitudes educacionais. Tem em Paro (1997) um idealizador de idéias e um analista profundo da situação teórico-prática.

Para ele, o bom gestor é aquele que na busca de uma sociedade mais justa e solidária, acredita e aposta na formação mais humana do profissional da educação. Assim ao gestor, que tem por finalidade gerir uma escola, não cabe apenas aplicar técnicas e métodos que, em empresas, por exemplo, deram certo, e que relacionado aos objetivos educacionais não tem qualquer propósito. Vítor Paro lembra ao dizer que tais objetivos educacionais

[...] têm a ver com a própria construção da humanidade do educando, à medida que é pela educação que o ser humano atualiza-se como sujeito histórico, em termos do saber produzido pelo homem em sua progressiva diferenciação do restante da natureza. (PARO, 1997, p. 7)

Evidenciamos assim, a importância da gestão dos processos e a descentralização juntamente com bons resultados. Esses aspectos têm de serem ampliados na educação. O momento atual exige mudanças impostas por um novo

modelo de sociedade contemporânea, decorrente do avanço, do conhecimento, da informação e da tecnologia que provoca transformações significativas nas abordagens e práticas de gestão. A gestão escolar ganha relevância como instrumento capaz de propiciar resultados esperados e cumprir a função social da escola e assegurar eficácia em seus resultados. A gestão escolar exige um profissional que tenha consciência crítica do trabalho que desenvolve na escola, que realize um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pelo processo de ensino, possibilitando dos mesmos um constante processo de formação e atualização profissional.

3.4. A formação do professor gestor

A formação do professor e seu nível de participação nas decisões políticas da educação assumem papel relevante no processo pedagógico em qualquer nível de ensino. Os professores procuram vivenciar experiências diversificadas nas diversas dimensões de sala de aula, na escola, na comunidade e em seus sindicatos. Mas ao mesmo tempo debatem-se entre idéias progressistas e práticas conservadoras. Para superar as práticas conservadoras, faz-se necessário a sensibilização de todos no sentido da incompletude, do inacabamento, da busca permanente da formação continuada, participativa e democrática.

A formação continuada é o que pode ajudar o professor a ser melhor e a ter práticas de ensino mais eficientes. Mas é preciso que ela facilite o trabalho dos professores e não que complique ainda mais. Os programas de formação devem ser uma ajuda na vida dos professores e não mais uma tarefa, mais um aborrecimento. Devem ajudar em duas dimensões: a pensar e organizar o trabalho escolar. O trabalho do professor é hoje de uma complexidade tão grande que é inimaginável pensar que possa ser resolvido individualmente. (NÓVOA, 2005 p.01)

As discussões sobre o papel do professor no mundo globalizado e do conhecimento atingem a sua formação e os vínculos com as demais políticas. O debate posiciona-se entre o técnico e o político, aponta Valle (2003), sobre as demandas de participação, os condicionantes obtidos, sempre sinalizando para a

construção de uma sociedade, na qual a igualdade de direitos humanos não seja encarada como utopia, diz a autora.

3.4.1. A Trajetória Formativa : um olhar sobre a vida profissional

O professor não consegue perceber ou não quer admitir o quanto sua ação pode ser geradora dos sucessos e dos fracassos dos alunos e, conseqüentemente de sua baixa produtividade ou do seu sucesso e êxito.

A falta de debates sobre a prática pedagógica dentro da escola dificulta a percepção do professor, alunos e pais, pois com o compartilhamento e a reflexão, mudanças poderiam ser feitas a respeito da maneira em que o gestor constrói e aplica seus saberes e fazeres. Os professores em sua maioria não têm tempo para se atualizar e nem tão pouco, condições de comprar livros, revistas sobre educação, sendo que muitas vezes não estão motivados para esta realidade. Acreditamos que um estudo sobre a formação do professor gestor e a maneira como este contribui no processo de ensino aprendizagem pode ser capaz de fazer com que os colaboradores, no decorrer da pesquisa, possam dar uma pausa em sua rotina e repensar sua própria trajetória, e quem sabe entendê-la melhor, assim como ressignificá-la.

Inúmeros são os questionamentos, em relação às causas dos altos índices de reprovação, quem são os “culpados”: professores ou alunos? O sistema educacional na maioria das vezes busca explicações em agentes isolados, ou seja, falta ou má formação do professor ou falta de inteligência do aluno, além de outras questões.

Sabemos que raramente se ponderou sobre ou se problematizou os argumentos dos professores.

[...] raramente sua voz foi ouvida... Seus dilemas profissionais, suas análises e críticas, as contradições evidenciadas em seu saber fazer costumam ser negligenciados. Apesar de sujeitos do cotidiano escolar – alvo e sede das reformas educacionais – os professores foram (e continuam a ser) apenas objetos das medidas, quando não réus, quando a eles é atribuído o fracasso das diretrizes estabelecidas. (MIZUKANI, REALI, 2002, p.12)

Acreditamos que através de um novo olhar sobre a trajetória de formação dos professores gestores poderemos encontrar possíveis respostas para as inquietações a respeito da prática pedagógica. Compreendendo este processo e dando voz aos professores poderemos ser agentes da construção de um traçado em direção de outras metodologias focalizadas na percepção do educador frente ao movimento dos educandos e que aponte para um norte, em que o ensino consiga chegar cada vez mais próximo a níveis de crescimento mútuo entre educador e educando.

Segundo Sacristán (2001), a resposta para as perguntas que querem saber como são e como atuam os professores dependem de considerações tais como: sua formação pedagógica, sua bagagem cultural, suas qualidades pessoais, seu *status* social, as condições e regulações de seu trabalho, sua ética profissional e sobre a concepção que possuem de si mesmos como profissionais e educadores.

As concepções sobre o professor variam em função das diferentes abordagens, paradigmas ou orientações. Assim, podemos observar numerosas, e por vezes contraditórias, imagens do professor: eficaz, competente, técnico, pessoal, profissional, sujeito que toma decisões, investigador, sujeito que reflete, etc. É sem dúvida, evidente que cada uma destas diferentes concepções do que deve ser o professor, vai influenciar de modo determinante os conteúdos, métodos e estratégias para formar os professores. (GARCÍA, 1999 p. 30)

Percebemos, com isso, que ao professor têm sido colocadas demandas de naturezas bastante distintas. Do ponto de vista social, ele tem tido que aprender a conviver mais intensamente com os interesses e pensamentos dos alunos e pais no cotidiano escolar e a ter uma maior interação com a comunidade que circunda a escola. Do ponto de vista institucional, ele tem sido solicitado a participar mais ativamente nas definições dos rumos pedagógicos e políticos da escola, a elaborar e gerir projetos de trabalho. Do ponto de vista pessoal, além de gerir sua trajetória particular, tem sido chamado a tomar decisões de modo mais intenso sobre seu próprio percurso formador e profissional, a romper paulatinamente com a cultura de isolamento profissional.

Como observa Abraham (1987), o docente é ainda, em grande parte dos estudos, visto como uma abstração, ignorado como pessoa que apresenta necessidades, problemas, limitações, ansiedades e tensões próprias ao percurso que trilha e compartilha com outras pessoas que lhes são significativas. No entanto, tais pessoas adquirem relevância variável segundo o ponto do caminho em que ele se encontra e o modo como ele enfrenta e percebe as relações que com elas estabelece.

A formação docente pode ser considerada com relação à educação formal, realizada em instituições formadoras, em que os saberes específicos são transmitidos e aprendidos, e também pode ser considerada quanto à educação não-formal, decorrente de experiências de vida, estudos adicionais, percepção, habilidades, entre outros. Esta trajetória de tornar-se professor pode ser marcada por inúmeros acontecimentos, sejam bons ou ruins, pessoais ou sociais, de cunho financeiro ou afetivo, segundo Azambuja (2000). E ainda podem estes acontecimentos, produzirem marcas positivas ou negativas que, na sua maioria permanecem armazenadas com o sujeito que as vivenciou, porém, reaparecendo em momentos diversos, por meio da postura perante situações que se apresentam ou ações irrefletidas.

Como profissional, o contexto em que o professor se encontra, ou seja: social, cultural, político e educacional, leva a entendê-lo em um cenário de crise em que as expectativas e a valorização social, as exigências educacionais, as condições formativas iniciais e o exercício continuado ao longo da carreira, o respaldo econômico, entre outros, podem levar ou não ao reconhecimento de uma identidade coesa e autêntica.

Seguindo neste contexto, de acordo com Garcia (1999, p.23), podemos dizer que:

a formação de professores é a área de conhecimento, investigação e de propostas teóricas e práticas que, no âmbito da Didática e da Organização Escolar, estuda os processos através dos quais os professores se implicam individualmente ou em equipe, em experiências de aprendizagem através das quais adquirem ou melhoram seus conhecimentos, competências e disposições, e que lhes permite intervir profissionalmente no desenvolvimento do seu ensino, do currículo e da escola, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação que os alunos recebem.

Este olhar pode ser reforçado por Isaia (2003), quando descreve que o percurso construído na inter-relação das dimensões pessoal e profissional, em que a pessoa do professor se reconhece ao longo do mesmo, formando e transformando-se em interação com grupos aos quais interage, seja estes formados por colegas, alunos ou demais integrantes da comunidade educativa.

Assim, a necessidade e importância de conhecer e refletir os processos formativos da docência mostra-nos a sua implicabilidade na prática pedagógica e também na construção da identidade docente. Grillo (2001), ao comentar sobre a docência, diz-nos que esta envolve o professor em todo o seu processo, na sua prática e no ensino articulando um compromisso consigo mesmo e com todos os envolvidos no processo da educação.

Nesse sentido, Freire (1996, p.149) afirma que: “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem é que se pode melhorar a próxima prática.” Repensar a caminhada com vistas à renovação e melhoria das finalidades educacionais às quais se propõe o professor significa questionar para quem, como e o porquê da sua atividade e de seu perfil profissional.

Refletindo sobre o porquê e como posso contribuir nos processos de ensinar, aprender e investigar, como especialistas em gestão educacional surgiu o pensamento de compor este trabalho que representa também parte do comprometimento que assumo por ocasião da graduação, em outras palavras, trabalhar para o aperfeiçoamento e melhoria da nossa educação, buscando sempre ferramentas de melhoria e qualificação, já que sei que nossa formação está em constante processo de desenvolvimento, somos sujeitos inacabados. E, com isso, precisamos estar atentos e acompanhar a movimentação tecnológica e social, saber que hoje somos desafiados a saciar uma geração carente de carinho, valores e conhecimento cognitivo, mas rica em aptidão tecnológica.

3.4.2. O Professor Gestor

Vivemos em um mundo de transformações, um mundo acelerado, com características diferentes da sociedade ou época em que uma grande maioria, dos professores atuais, foi formada. Em conseqüência este professor trabalha com um aluno com valores, características e ações bem diferentes daqueles para qual ele foi preparado para trabalhar. Em muitas rodas de professores o discurso comum é sobre alunos desinteressados, que não querem nada com os estudos, que não respeitam mais a escola. Para mudar este quadro, os professores viram-se diante de um grande desafio: revalidar o seu diploma, a sua formação, para acompanhar as transformações deste aluno e conseqüentemente, desta sociedade.

Uma sociedade em que a individualidade é maior a cada dia e temos menos espaços de convivência dos membros da família, em que a dicotomia entre o certo e o errado se confundem, onde as crianças e os jovens aprendem principalmente a partir da TV, e utilizam com facilidade as tecnologias, são egocêntricas e vivem a maior parte do tempo na passividade. Com um simples toque em um controle remoto ou teclado o mundo se movimenta como uma mágica, apresentam uma adolescência precoce com uma carga enorme de energia para gastar, quem sabe na sala de aula, porém não se sabe se será utilizada de forma positiva ou negativa.

Trabalhar nessa nova sociedade e com este novo perfil de alunos exige novas habilidades para novas competências. Os professores não foram “formados” para lidar com o planejamento da própria trajetória, em que muitas vezes administrar e usar tecnologias significa problema. Até pouco tempo para ser um bom professor bastava ter uma boa didática e conhecimento da sua disciplina e “vencer” o conteúdo. O resto era responsabilidade da direção da escola ou da família do aluno. No cenário atual, este é o caminho do perigo: tornar esta visão da profissão a única visão disponível ao educador.

Existe uma determinada visão sobre os professores, bem como sua formação e seu papel no mundo educativo atual, que procura lhes conferir posição de protagonistas, é fruto de avanços significativos no campo da produção teórica e política. No entanto, por si só, ela não é suficiente para programar novos arranjos no interior dos espaços de trabalho dos professores e nas relações profissionais que aí

se estabelecem e, ainda, implementar o desenvolvimento de novas práticas. Para que isso ocorra, muito há que ser feito no sentido de se discutir com os professores o que eles podem fazer no sentido de assumir o controle sobre os rumos de sua atuação profissional.

O professor gestor deve se perguntar quem é o seu público e que competências docentes precisam desenvolver para atender bem às necessidades dessas pessoas, ele deve atuar como mediador deste novo processo educacional, e se preparar da melhor maneira possível para atender esta nova demanda social, deve se questionar como Celani (*in*: LEFFA, 2001): Qual é o perfil do profissional que queremos, de que o país precisa?

Não é por certo o "robô orgânico" (mero reproduzidor), "operado por um gerente" (seu coordenador? As normas impostas pelo MEC, pelas Secretarias de Educação, pela escola? As editoras?) "por meio de um controle remoto" (técnicas e receitas prontas, fórmulas, materiais didáticos à prova de professor?), mas "um ser humano independente", com sólida base na sua disciplina, mas com "estilo característico de pensar" (visão de ensino como desenvolvimento de um processo reflexivo, contínuo, comprometido com a realidade do mundo e não mera transmissão de conhecimento). (CELANI, *in* LEFFA, p.32)

O docente como gestor de sua atividade, assim como todo o professor deve desenvolver sua função como líder, educador, mediador, capaz de provocar mudanças de comportamentos, incentivador, motivador, capaz de estimular a participação e compromisso dos sujeitos da sua comunidade escolar a fim de se obter um resultado eficaz mútuo.

Seguindo este olhar, Bolzan (2002, p. 17) contribui afirmando que o professor:

Ao refletir sobre sua ação pedagógica, ele estará atuando como um pesquisador da sua própria sala de aula, deixando de seguir cegamente as prescrições impostas pela administração escolar ou pelos esquemas preestabelecidos nos livros didáticos, não dependendo de regras, técnicas, guia de estratégias e receitas decorrentes de uma teoria proposta/imposta de fora, tornando-se ele próprio um produtor de conhecimento profissional e pedagógico.

O professor gestor tem de possuir uma base sólida e ir além dos saberes cognitivos, é preciso ser um gerenciador de sonhos e de conflitos. Necessita além de

conhecer a legislação de ensino também as teorias educacionais, sejam elas no âmbito da psicologia, como na da pedagogia propriamente dita. Conhecer as tecnologias e a filosofia são necessidades de um tempo. Junta a estes a necessidade de relações interpessoais, liderança, marketing, criatividade e auto-estima. A formação do professor também tem alicerce na escolha ideológica. Formam-se técnicos, mas não educadores, formam-se gestores, mas não professores gestores.

Estas posições geram um novo perfil de professor com muitos debates, conflitos e confrontos, e novas teorias: Debates ideológicos (acredito que) X Conflitos de interesses (a escola necessita de); Pedagogia da necessidade (Trabalho) X Pedagogia da liberdade (Gostar).

Portanto, fica claro que, o professor gestor necessita de uma visão ampliada da escola, percebendo sua importância para além da sala de aula, se percebendo como peça chave de conjunto maior, consciente de que cada ação sua irá influenciar diretamente em todo o andamento da escola. O professor gestor tem a competência para a gestão da sala de aula e tem também a visão do gestor educacional, percebendo a escola como um todo.

Bordoni (2005, p. 2) destaca algumas características deste professor gestor:

- Constrói uma imagem positiva de si, dos alunos e da escola.
- É co-responsável pela captação e fidelização de alunos.
- Busca atualização, em diversas áreas, constantemente;
- Planeja suas ações, prevendo suas conseqüências. É pro-ativo;
- Comunica-se bem e mantém a todos bem informados sobre o seu trabalho - do porteiro ao diretor - da padaria ao jornal;
- Mantém o foco onde o aluno e a família estão;
- Mantém contato com os ex-alunos, e com outras pessoas interessantes para a escola;
- Estimula e utiliza as tecnologias disponíveis na escola;
- Envolve pais, alunos e os outros professores com os seus projetos para a escola;
- Fundamenta suas ações a partir do Projeto Político Pedagógico e da realidade.

- Estabelece, com os alunos, metas de curto, médio e longo prazo e cria instrumentos para acompanhamento;
- Descobre o que os alunos, pais, diretores, supervisores e os diversos públicos de interesse valorizam;
- Compreende o ambiente escolar e o cenário externo e interno;
- Conhece a cultura da escola e sente o seu pulsar
- É Participativo e comprometido com a escola e seus alunos.

E na sala de aula:

- Contextualiza o ensino.
- Gerencia o tempo e os processos.
- Possui uma postura disciplinar e interdisciplinar. Trabalha pautado na realidade e na sociedade que temos.
- Adota metodologia de pesquisa e separa a idéia de competência de conteúdos; - Promove o trabalho em grupo e com projetos;
- Não traz para os alunos respostas para perguntas que eles não fizeram e sim, formula com eles novas perguntas, incentivando novas descobertas;
- Valoriza os alunos. Sabe que até os "com mais dificuldades" têm características positivas que podem suscitar o recebimento de elogios que melhoram a sua auto-estima.
- Promove a colaboração. Sabe que não é detentor único do saber
- Reconhece nos conflitos uma oportunidade para o crescimento e amadurecimento da turma.
- Utiliza os meios burocráticos e tradicionais do ensino para facilitar, não para constranger.

O professor gestor, acima de tudo, tem de ter a coragem de ousar, inovar sem se distanciar de sua missão de educar para um novo “mundo possível”. E para isso terá de aliar aspectos psicológicos, afetivos com os técnicos de metodologias alternativas, construídas com questões sociais da finalidade e do papel da escola.

Então, é preciso que os professores atentem para o fato de que assim como eles têm uma trajetória de formação pessoal e profissional, o educando também a possui e que muitas vezes é marcada por experiências pouco positivas e que intervêm decisivamente na maneira como ele percebe sua vivência e se posiciona frente a seu contexto educacional.

Nesse sentido, cabe refletirmos sobre um dos principais objetivos dos educadores, o comprometimento dos profissionais que precisam a cada dia aperfeiçoarem-se, qualificarem-se, para desenvolverem um trabalho de qualidade, despertando a consciência crítica, a participação ativa, a cooperação dos alunos e colegas de trabalho.

Assim, um trabalho eficaz e com qualidade, objetiva o crescimento intelectual do aluno e que depende do quadro profissional docente, da equipe de gestores e não administradores, considera que ensino de qualidade não é aquele que percebe apenas o produto preparado para o mercado de trabalho, mas ser eficaz a observar o crescimento, a construção histórica cultural do educando como cidadão, respeitando seu ritmo e seus ideais.

4 PERPASSANDO PELOS RESULTADOS CONSTRUÍDOS

A pesquisa que ora desenvolvi contou com uma investigação nos referenciais bibliográficos e também, com a participação de 4 educadores de idades que transitam entre 30 a 57 anos, envolvendo escolas da rede Municipal, Estadual e Federal do município de Santa Maria/RS. Visando sistematizar e aprofundar o debate sobre os processos de gestão vistos sob a ótica dos educadores, a metodologia utilizada envolveu a aplicação de questionários com estes professores. Podemos perceber que houve uma boa aceitação dos professores ao responder a pesquisa, sendo que todos os questionários foram entregues.

As escolhas destes professores se deram por, em primeiro contato, estes apresentarem interesse na participação da pesquisa, atentando para que estes pudessem representar a diversidade dos setores educacionais presentes na cidade de Santa Maria/RS. Todos os professores têm mais de oito (8) anos de magistério, alguns chegam a trinta e quatro (34) anos. Portanto tem o vivido muito presente. A formação inicial destes professores varia: Pedagogia, Licenciatura de Estudos Sociais, Letras, todos possuem pós-graduação, uma possui mestrado e é doutoranda. A variedade da amostra permite ver a riqueza de interpretações, assim como a formação do pensamento de cada um no particular e os indicativos do coletivo, retratam também a busca de conhecimento ao professor gestor que não fica com a formação inicial somente.

A professora A, tem especialização e atua numa escola estadual de Ensino médio. Tem mais de 50 anos e 30 de magistério. Passou por diversas escolas com características diferentes, o que lhe permite ter visão clara e do desafio de ser gestor. Trabalha com disciplinas de Sociologia e Filosofia.

A Professora B, tem a idade de 31 anos, sendo 8 anos de magistério, Trabalha em uma escola Federal/privada, a Escola Militar, com Língua Inglesa.

A Professora C, tem 57 anos, é professora de História com Pós-Graduação em História do Brasil e possui 34 anos de experiência no magistério.

A Professora D, tem 43 anos e Formação em Pedagogia, Especialização em Gestão Educacional, Mestrado em educação e Doutoranda em educação. Atua a 23 anos como professora do Sistema Municipal de Ensino e 15 anos como professora na Rede Estadual de Ensino. Inicialmente, foi professora dos anos Iniciais por 17 anos e nos últimos anos atua como coordenadora pedagógica. Atualmente atuando na Secretaria de Município da Educação de Santa Maria como coordenadora da Educação de Jovens e Adultos.

Ao me reportar ao questionário apresentado a estes professores, pude sistematizar algumas considerações que ora estarei apresentando. Desta forma, ao adentrarmos na primeira questão: **Para você o que é gestão?** Pude perceber colocações como a apresentada pelo **professor A** que nos diz que Gestão “ *é um conceito novo, que se contrapõe a administração escolar, núcleo de formação que forjava diretores de escola e seus auxiliares. É uma postura profissional que privilegia a democracia, a flexibilização, as parcerias. Mas ao mesmo tempo preconiza a organização, a tomada de decisões. Estendeu-se a diversos setores da escola chegando à sala de aula.*” As considerações feitas por esta professora remete a gestão escolar, aos processos de organização da escola a fim de que esta “atinja” e tenha repercussão na sala de aula. Em uma articulação a estas colocações, temos as considerações do **professor B** e de forma semelhante, colocado pelo **professor C**, em que a “*Gestão envolve uma série de métodos, técnicas de organização dos processos de ensino e aprendizagem, bem como dos processos administrativos de uma escola*”.

Nestas designações, **o professor D** vai mais a fundo nos colocando que “*Gestão é o ‘gerenciamento’ de uma organização, de uma instituição, de atividades, a qual implica mobilizar as pessoas envolvidas no cenário e dinamizar ações e atividades de maneira coletiva tendo como fundamento básico: a melhoria da qualidade de vida pessoal, profissional, institucional. Isto envolve saber lidar com conflitos, pressões, dificuldades cotidianas e adotar mecanismos, estratégias para de superação dos problemas inerentes à atividade de gestão*”.

Ao pontuar as considerações feitas por estes professores percebemos que seus olhares estão voltados para a gestão, como conceito de organização, tendo como foco o planejamento. Apontam para a ação propriamente dita de gestão,

como gerir e organizar, enfocando o carácter democrático dado a gestão, em que esta se apresenta como

[...] um processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizagem do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2000, p. 79).

Compactuando destas considerações feitas pelos colaboradores da pesquisa e aprofundadas com Dourado, percebemos que um dos focos volta-se à cultura organizacional de uma escola, em que esta é vista como resultado do aprendizado e da qualidade educacional de seus alunos. Embora herdada dos tempos tecnicistas, a escola e os professores tem hoje buscado um forte apelo entre os professores, que, na medida em que se percebem gestores através da organização das salas de aula e a participação efetiva na construção e articulação da escola com os alunos, lembram e articulam os processo da gestão democrática.

Na segunda questão **O que é ser um professor gestor?** Há na fala do **professor A** uma concepção de processo e da interação como o todo, segundo este, *“O professor gestor é quem administra o processo de conhecimento e informação. Ele toma os princípios da gestão democrática e os aplica em sala de aula, gerindo pessoas, recursos, estratégias. É um professor que ultrapassa o meramente didático para se situar nos processos de participação. Por isso entende que ser gestor na sala de aula é gerir conhecimentos, informações, realizar estratégias para organizar pessoas em torno da construção deste conhecimento.”* O **professor B** reforça esta consideração e destaca a necessidade deste *“operar em várias áreas/setores dentro da escola, tendo conhecimento teórico e prático a respeito dos processos de gestão escolar preferencialmente.”*

O **professor C** nos mostra um perfil de gestor que perpassa pelos diferentes setores, que tenha um papel de firmeza e ao mesmo tempo seja flexível para as peculiaridades apresentadas em cada situação. Enfatiza então que o gestor *“É aquele que planeja as suas aulas prevendo resultados e conseqüências, sabe passar para os alunos o que pretende, sabe ouvi-los para sentir as suas*

*necessidades e interesses. Busca estar constantemente atualizado, não só na sua disciplina e sempre que possível integrando seu trabalho com outras disciplinas, com outros colegas. Deve conhecer a filosofia da escola que atua e sentir as suas necessidades e trabalhar de modo integrado com equipe diretiva professores, funcionários, pais e alunos procurando sempre que possível envolver a todos. Deve passar entusiasmo, para isso tem que ter certeza que quer ser um educador. Proferir sempre palavras motivadoras, ser criativo, incentivar novas descobertas. Saber lidar com os imprevistos que surgem e tirar lições dos conflitos. Deve ser firme e ao mesmo tempo carinhoso. Dar bom exemplo, pois sua prática deve ser coerente com sua ação". Não fugindo das constatações apresentadas acima, o **professor D** destaca o caráter reflexivo deste gestor colocando-nos que ser gestor "É não ser um professor tarefeiro que cumpre as normas do sistema e reproduz o já feito. Ser professor gestor é ser reflexivo e a partir da reflexão sobre sua prática e da conjuntura educacional como um todo, criar estratégias de ensino e aprendizagem de convivência grupal, social. Pensar em gestão é pensar em sentido amplo, não apenas no micro da sala de aula, mas articular as ações que realizamos no cotidiano da instituição escolar com o compromisso social e político que temos como profissionais da educação. Isto envolve práticas que vão além do ensino dos conteúdos escolares."*

Nestas falas subjetivas ressaltamos o conhecimento, a participação e a responsabilidade, embora alguns aspectos do discurso sejam meramente didáticos ou técnicos, sem a visão da política educacional da gestão. Percebe-se que ainda existe certa confusão na identificação do termo gestor, do gestor da prática pedagógica com a do diretor da escola.

A maioria das colocações dos professores remete a teoria da gestão escolar democrática que traz em si um conjunto de valores universais envolvendo o pensar e o agir do ser humano.

A Gestão democrática de uma instituição educacional deve ser feita com pensamentos e práticas que devem ser efetivadas não só pelo administrador da escola, o gestor escolar, mas através da realização de um trabalho participativo que envolve todos os segmentos da escola e, neste sentido,

[...] cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (PARO, 1997, p.17)

Na terceira questão: **Na sala de aula você se considera um gestor? Cite algumas práticas**, obtivemos as seguintes colocações que nos reportam ao processo de ensino e aprendizagem. Segundo o professor A *“Aos poucos se agregou o papel de gestor, porque o processo de ensino e aprendizagem é dirigido pelo professor, que seleciona conteúdos, motiva e sugere projetos e atividades. A prática pode ser vista na própria organização da metodologia e no dia a dia, na negociação, na divisão de tarefas. Embora ainda muitas coisas como o conteúdo e algumas práticas não sejam negociados com os alunos.”* Percebemos então, de forma implícita, a dificuldade que é estabelecer e gerir de forma democrática o processo de ensino e aprendizagem nas salas de aula. O **professor B** reitera o colocado anteriormente e, nos diz que ser gestor é apresentar-se em um contexto de transformações e necessita da *“criação de atividades primeiramente que ensinem o aluno a interpretar o que lê, num segundo momento ensiná-lo a pesquisar, buscar o conhecimento, tirar suas próprias conclusões. Incentivar suas próprias descobertas. Creio que proporcionando isso, ensinando o aluno a construir o seu conhecimento, ele não esquecerá, aprenderá e estará apto a desenvolver-se como cidadão numa sociedade, hoje tão complexa. A meu ver com essas práticas o professor será um verdadeiro educador e não apenas um repassador de conteúdos”*. A fala deste professor retoma o nosso olhar acerca da atuação do professor como gestor de suas práticas pedagógicas no contexto escolar e a grande importância que o conhecimento e a reflexão sobre esta gestão, tomam no processo de ensino aprendizagem. O **professor C** é enfático ao nos colocar que *“Com certeza, todo professor é um gestor em suas aulas, por ser o líder/orientador/organizador de práticas entre outras definições cabíveis. O professor ao planejar sua aula, baseado em um PPP definitivamente atua como um gestor. E isso se enfatizará mais ainda caso este mesmo professor tenha tido voz ativa na construção deste PPP, por*

exemplo. Porém, em termos de formação na área da gestão escolar, a qual lhe fornecerá uma gama maior de setores que ele poderá influenciar, acredito que nem todo professor possui este interesse de atuação e/ou conhecimento.”

Esta fala repercute novamente na dificuldade e na necessidade de interesse do professor para que este possa atuar e gerir de forma consciente em suas atividades tanto em sala de aula quanto nas decisões e deliberações a serem feitas pela escola. E com isso, o **professor D** dia que em *“primeiro lugar gestar implica planejar. Os primeiros passos então são as práticas do planejamento: Estabelecimento de metas, objetivos para o ensino, elaborar conteúdos, acompanhar o desenvolvimento dos alunos e intervir através de mediações apropriadas a especificidade de cada um.”* E ainda a fim de enfatizar estas considerações, este professor nos coloca que *“Como professor alfabetizador gesto práticas de leitura e escrita, que vão além da sala de aula. Organizo dinâmicas em que os alunos sintam-se estimulados a aprender de maneira autônoma, isto é buscar o conhecimento.*

Exemplos:

- *Criação de circuito de atividades de alfabetização envolvendo jogos em grupo onde um auxilia o outro.*
- *Trabalho com os mais diversos portadores de textos incentivando o gosto e a necessidade da leitura.*
- *Biblioteca Viva: montamos a biblioteca em sala de aula, interagimos com a comunidade para ampliar o acervo e o envolvimento da família com as leituras.*
- *Atividades envolvendo a comunidade.”*

Nesse sentido, olhando a fala dos professores, gestar é mediar, organizar o ambiente escolar otimizando o funcionamento da sala de aula e da escola, onde o principal é investir no potencial humano, propiciando espaços a expressão, a criatividade, ao questionamento, a socialização de experiências e possibilitando com isso uma melhor articulação .

As experiências já vivenciadas em relação à democratização da gestão escolar apontam alguns pressupostos que, se considerados, tendem a garantir maior sucesso na conquista dessa democratização e, conseqüentemente, da escola de melhor qualidade: lideranças, participação, a vontade de negociação. O ponto referencial para o início desse trabalho e dessa construção é a participação, conforme retrata Luck (2002, p.15)

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situação, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre estas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria a uma todo orientado por uma vontade coletiva.

Fica claro a vontade de todos, para engajar-se neste processo de gestão em sala de aula. Ele depende muito da compreensão que os sujeitos pedagógicos dela possuem que neste caso são os professores com boa formação pedagógica. Pela sua trajetória são capazes de determinar condições que explicitem as relações e as contradições que as perpassam. Compreendem a realidade e assumem uma posição crítica que já anuncia o desejo de sua transformação.

Libâneo reforça esta ideia ao afirmar que

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p. 329).

Então, ao analisar as várias questões apresentadas pelos autores, colocamos que o diálogo, a participação, o comprometimento, o pluralismo de idéias e a diversidade cultural que encontramos aqui já é indicativo das concepções de gestão. Vimos aqui, um professor gestor preocupado em cumprir sua tarefa humanista em abrir a participação a alunos, e diversificar metodologias em criar oportunidades. O professor gestor precisa mostrar aos alunos que existem outras culturas e outras formas de pensar e agir além das suas. Nos caminhos que levam à Gestão Democrática, o professor gestor deve preocupar-se com a formação global dos

educandos, numa visão em que o conhecer e o intervir no real se encontrem na busca de uma educação igualitária e humanizadora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se da concepção de que o objetivo da educação é criar homens que sejam capazes de imaginar e elaborar coisas novas; com idéias, progredir, aperfeiçoar conceitos e tecnologias de gerações passadas, desenvolver mentes críticas que possam direcionar suas experiências com consciência social, vemos as situações diversas de discurso aqui apresentadas. A relação teoria e prática é complexa, e o vivido muitas vezes não é o discursado. Por isso perguntamos e procuramos discorrer acerca de como o professor gestor vem atuando através da sua prática pedagógica no contexto escolar? Como este se organizou neste cenário atual, que caminhos escolheram? O que mudou na sua prática docente?

Percebemos que o papel do gestor educacional é de reconhecida importância para os educadores que o vêem como organizador e incentivador a práticas novas e inovadoras. Os professores demonstram conhecer a importância da gestão democrática para a sala de aula, como elemento integrador da cidadania. As mudanças teóricas e práticas no seu fazer pedagógico, acompanham o tempo vivido, destacando isso através da citação de metodologia empregada conforme a época atual. Percebemos também, o comprometimento para com o tema, uma vez que ele evidencia perfil próprio, embora se ressalte, de difícil execução, pois a formação tecnicista destes professores prevê a organização centrada na autoridade, o que exige esforço de superação. Evidenciamos contudo, o uso de didáticas diferenciadas, posicionamento crítico, conhecimento atualizado, que são pontos básicos do professor gestor e o auxiliam no desempenho do papel.

Verificamos neste aspecto o professor gestor – pesquisador, isto é, o profissional da reconstrução do conhecimento, como elemento científico e educativo. Talvez pela formação de especialista da amostra pesquisada este aspecto ficou evidenciado. Em comum a preocupação do professor com a formação do cidadão, que encontra na competência reconstrutiva de conhecimento de seu novo perfil.

Parece fundamental superar, nesta época de novos paradigmas da sociedade do conhecimento e da informação, a marca histórica do professor como alguém capacitado apenas em dar aulas, porque isto já não representa estratégia relevante

de aprendizagem e não dá conta da complexidade deste processo. Ser professor gestor é substancialmente saber “fazer o aluno aprender”, gerir pessoas, conhecimentos, estratégias e ambientes, estar sempre aberto a buscar a incompletude, o inacabamento através da formação continuada, seja em cursos formais ou em serviço, na escola criando espaços de estudos, pesquisas e ressignificações das práticas pedagógicas, com vistas a democratização dos saberes com qualidade para todos.

6. REFERÊNCIAS

ABRAHAM, A. **El mundo interior de los enseñantes**. Barcelona: Gedisa, 1987.

AZAMBUJA, G.. **Conhecendo os processos de formação de um professor**. Santa Maria: UFSM, 2000 (Dissertação de mestrado).

BOLZAN, D.P.V. **Formação de professores, compartilhando e reconstruindo conhecimentos**. Porto Alegre: Mediação, 2002.

BORDONI, T. **O Professor Gestor – Por onde começar**. Publicado em 14/02/2005 –Disponível em: <http://eduquenet.net/professorgestor.htm> . Acesso em: 19 de ago. 2009.

CUNHA, M. I. da. **O bom professor e sua prática**. Campinas: Papirus, 1989.

Ministério da Educação - DELORS, Jacques (coord.) et alii. **Educação: um tesouro a descobrir; relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1998. cap. 4, p. 89—102.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. Petrópolis: Vozes, 1988.

DOURADO, L.F. A Escolha de Dirigentes Escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ERIKSON, E. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996;

GRILLO, M. **O professor e a docência: o encontro com o aluno**. In: ISAIA, Sílvia.; BOLZAN, D.P.V. **Aprendizagem docente no ensino superior: construções a partir**

de uma rede de interações e mediações. In: Anais do IV Congresso Internacional de Educação. São Leopoldo: UNISINOS, 2001.

ISAIA, S. Formação do professor de ensino superior: tramas na tessitura. In: MOROSINI, M. org. **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2003.

LEFFA, V. J. (org.) **O Professor de línguas estrangeiras: Construindo a profissão**. Pelotas: Educat, 2001.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. Gestão Educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino, 2006. In: FINGER, A. et. Al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champanhath, Rj: Vozes, 2005.

LÜCK, J. I. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GARCIA, C. M. **Formação de Professores: Para uma mudança educativa**. Porto: Porto, 1999.

MIZUKAMI E. ; REALI H. **Formação de professores, práticas pedagógicas e escola**. São Carlos: Ed. UFSCar, 2002.

MOITA, M.C. Percursos de formação e de transformação. In: NÓVOA, Antonio (org.). **Vidas de professores**. Portugal: Porto, 1995.

PARO, V.H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

SACRISTAN, J.G. **La Educacion Obligatoria: su sentido educativo y social**. Ediciones Morata: Madrid, 2001.

SOUZA, E. C. de. **O conhecimento de si**: narrativas do itinerário escolar e formação de professores. 344f. Tese (Doutorado em Educação) Programa de Pósgraduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2004.

VALLE, Berta de Borja Reis. **Políticas públicas em educação**. Curitiba, IESDE, Brasil S.A. 2003

Integra de entrevista: Antônio Nóvoa. 2005. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/folha/treinamento/educação> . Acesso em: 29 de jun. 2010

ANEXOS

ANEXO 01- Questionário com os professores

Nome do professor:

Idade:

Formação:

Tempo de experiência:

1. Para você o que é gestão?
2. O que é ser um professor gestor?
3. Você se considera um gestor? Cite algumas práticas?