

**Universidade Estadual Paulista
Instituto de Artes**

ELENI BAMBINI GORGUEIRA

**ARTE E FORMAÇÃO DE EDUCADORES:
METODOLOGIA PARA COMPREENDER E
DIZER**

**2009
São Paulo**

**Universidade Estadual Paulista
Instituto de Artes**

ELENI BAMBINI GORGUEIRA

**ARTE E FORMAÇÃO DE EDUCADORES:
METODOLOGIA PARA COMPREENDER E DIZER**

Dissertação submetida à UNESP como requisito parcial exigido pelo Programa de Pós-Graduação em Artes, área de concentração em (Artes Visuais), linha de pesquisa (Ensino e Aprendizagem) para a obtenção do grau de Mestre em Artes da Educação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Luiza Helena da Silva Christov

SÃO PAULO - 2009

FICHA CATALOGRÁFICA

GORGUEIRA, Eleni Bambini

Arte e Formação de Educadores: Metodologia para compreender e dizer

São Paulo, 2009 – p.

Dissertação – Mestrado. Instituto de Artes da Universidade Estadual Paulista – UNESP.

Orientadora: Luiza Helena da Silva Christov

Palavras-chave: Artes; Educação; Formação; Linguagens; Discursos; Gestão Democrática.

ELENI BAMBINI GORGUEIRA

**ARTE E FORMAÇÃO DE EDUCADORES:
METODOLOGIA PARA COMPREENDER E DIZER**

Dissertação apresentada como exigência para
obtenção do grau de Mestre em Artes da Educação.

São Paulo, 19 de fevereiro de 2009

Banca Examinadora

_____ - Presidente da Banca

Prof^a. Dr^a. Luiza Helena da Silva Christov
Professora Titular - IA- UNESP

Prof. Dr. Robson Jesus Rusche
Professor Titular – MACKENZIE- SP

Agradecimentos

Quero agradecer a todos familiares e amigos que direta ou indiretamente colaboraram com a minha pesquisa. Porém, não posso deixar de agradecer algumas pessoas que estiveram ao meu lado estes dois últimos anos me incentivando, me dando coragem e paciência quando tudo parecia ainda tão difícil e distante de se concretizar.

Aos meus filhos maravilhosos, Gabriel e Filipe que me dão um retorno diário que o desafio de tê-los educado com muito amor, respeito e sobre tudo admiração, valeu a pena.

À minha irmã querida Eliane, que me ensinou o beabá da vida e continua fazendo parte dela integralmente.

Ao meu namorado Gil, que pacientemente trocou as praias ensolaradas do Rio de Janeiro nos finais de semana, para me fazer companhia ao lado do computador.

À minha querida colega de mestrado Simony, que acreditou em mim, incentivando e admirando a minha forma de escrever e dizer.

À minha amiga, grande educadora Cidinha, que a cada dia me surpreende mais com a sua solidariedade, e integridade, auxiliando-me nos momentos mais desgastantes deste trabalho, incluindo as revisões da ABNT.

Ao meu grande amigo, grande companheiro e braço direito na minha jornada profissional e que hoje tenho orgulho de tê-lo presente na minha banca examinadora, Robson.

Ao Fran, professor colega e parceiro nas manhãs da faculdade e que pude aprender observando-o a usar outras linguagens no curso de Pedagogia com tanta propriedade.

Á minha querida norinha, que com toda sua delicadeza, descrição e leveza, se dispôs a me ajudar na tradução em inglês, no meu pedido de socorro de última hora.

Com relação a minha ilustre Orientadora, tenho mais que somente agradecer pelas suas orientações brilhantes, pela sua credibilidade em mim e pelo apoio desde o primeiro dia em que comecei a pensar em fazer um Mestrado. Ela foi e é uma Mestra na minha vida que utiliza de diferentes e fantásticas linguagens, e me acrescenta de saberes desde o primeiro dia em que a conheci, no ano de 1982. Ela diz, fala, representa e é cheia de significados, me toca profundamente em tudo que me passa, e eu entro num profundo encantamento em querer aprender sempre mais.

Luiza querida, todo meu reconhecimento quero deixar literalmente escrito neste trabalho, e todo meu amor, amizade e carinho quero poder te dar nesta vida.

“Estudar é uma forma de reinventar, de recriar, de reescrever- tarefa de sujeito e não de objeto”.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar a possibilidade para a sua própria produção ou a sua criação”.

Paulo Freire

RESUMO

Esta dissertação foi elaborada a partir de uma pesquisa junto a alunos de Pedagogia que apresentavam dificuldades para a construção de um discurso autônomo sobre os temas pedagógicos analisados no processo de formação inicial.

Participaram 34 estudantes de uma faculdade privada paulista, do município de Osasco. A pesquisa de campo ocorreu no período de um semestre, o primeiro de 2007 e a organização e análise das informações levantadas estenderam-se por 2007 e 2008.

O tema pedagógico selecionado para a experiência de formação que se constituiu como foco da pesquisa foi gestão democrática. E a metodologia de formação assumida contou com a abordagem do tema por meio de diferentes discursos e linguagens artísticas para ampliar condições de reflexão. Os estudantes analisaram textos pedagógicos, textos filosóficos e diversas linguagens artísticas, como poesia, música, cinema, fotografia e reprodução de pinturas.

Como resultado, constatou-se que os alunos apropriaram - se dos conteúdos trabalhados, articulando a teoria e a prática durante as aulas e expressando a capacidade de elaboração de um discurso mais autêntico, mais autônomo do que vinham demonstrando anteriormente.

Outra grande conquista foi perceber que linguagens artísticas desconhecidas até então pelos alunos podem ser aprendidas e utilizadas, enriquecendo sua capacidade de pensamento e expressão no processo de descoberta de sentidos sobre os temas pedagógicos.

ABSTRACT

This thesis was developed from an experiment conducted with students in the pedagogy course, which presented difficulties for the construction of an autonomous discourse about themes discussed in the process of initial training.

34 students from a private college in Osasco (SP) attended this experiment. The fieldwork took place in the first semester of 2007, and the information analysis and organization runs for 2007 and 2008.

The theme selected for the experience of training, that is the focus of the research, was democratic management. And the chosen method of training counted on the approach of the theme through different discourses and artistic languages to extend terms of reflection. Students analyzed educational texts, philosophical texts and various artistic languages, such as poetry, music, cinema, photography and reproduction of paintings.

As a result, it was found that the students assumed the content worked, linking the theory and practice during class and expressing the ability of developing a speech more authentic, more autonomous than had previously demonstrated

Another great achievement was to realize that some artistic languages previously unknown to the students can be learned and used, enriching its capacity of thought and expression in the process of discovery meanings about educational issues.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: O ESPAÇO E OS SUJEITOS DE FORMAÇÃO E DE PESQUISA	6
1.1. O contexto da pesquisa	
1.1.1. A Faculdade	
1.1.2. Disciplina Gestão no processo de mudanças de perspectivas da faculdade	
1.2. Os estudantes participantes, colaboradores desta pesquisa: destaques de perfil	
1.3. Percepções dos alunos sobre o curso de Pedagogia	
CAPÍTULO 2: REFERÊNCIAS TEÓRICAS PARA A FORMAÇÃO	25
2.1. A proposta da formação baseada no diálogo e no universo cultural	
2.1.1. A proposta de formação: a disciplina e a pesquisa	
2.1.2. Por que estas escolhas?	
2.2. A proposta da formação resgatando a memória	
2.3. A proposta da formação trabalhando com a questão da Gestão democrática	
2.4. A proposta de formação e as múltiplas linguagens	
CAPÍTULO 3: MEMÓRIAS, IMAGENS E LEITURAS	46
3.1. Memórias sobre diretores de escola	
3.2. Imagens sobre o tema Gestão Democrática	
3.3. Dialogando com autores e a leitura de um filme como caminho de aproximação ao tema gestão democrática	
CAPÍTULO 4: PENSAR E FALAR SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA POR MEIO DE DIFERENTES LINGUAGENS	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

INTRODUÇÃO

Minha relação com a arte iniciou-se com a música. Aos 5 anos, ganhei um violãozinho de uma tia minha muito querida, tia Rina, que me via sempre a cantarolar, e claro, sem a menor consciência do que era arte, fosse ela estética ou artística, percebeu o quanto cantar me dava prazer, eu gostava muito, e por incrível que parecesse, eu não tinha a menor vergonha, sentimento que eu apresentava em qualquer outra situação. Fiquei muito feliz com o presente e comecei a aprender a tocá-lo rapidamente com uma professora de violão, vizinha à minha casa. Lucy, chamava-se ela, era muito carinhosa comigo, e admirava como eu tocava e cantava sem saber ler e escrever. Embora Lucy ensinasse com uma metodologia bem tradicional, sem espaço para criação ou investigação, eu adorava cantar as várias músicas daquele momento, época da jovem guarda. Todos diziam que eu era afinada e tinha uma boa voz, e assim sem a menor timidez eu cantava para parentes e amigos da família que passavam pela minha casa. Ela escrevia as letras no meu caderninho de violão com as posições, eu memorizava todas as letras e também decorava as posições das notas no violão. Por volta dos 7 anos, nos mudamos de casa, e fui estudar piano num Conservatório de música, próximo a minha escola. Estudei piano dos 7 aos 11 anos. Estudava literalmente, pois as lições eram exercícios repetitivos, músicas totalmente desconhecidas para mim, e, além disso, a professora era uma senhora muito exigente e chata, Dona Ondina, que ficava segurando meu pulso, pois a toda hora eu parava e encostava o braço no piano, o que a deixava furiosa. Não sei como agüentei tantos anos, mas pude perceber com o tempo que aquilo era mais um martírio, além da escola formal, sendo que o piano não era obrigatório, eu podia deixá-lo para trás.

Eu entrei na escola aos 7 anos, na primeira série. Já havia sido alfabetizada pela minha irmã do meio, Eliane, que também me achava rápida e esperta. Mas não foi bem isso que eu vivi no meu curso primário, como era identificado naquela época. Eu detestava a escola de freiras, chorava todos os dias, fugia da sala, do portão à fora, até as freiras virem correndo e me levarem para dentro. As professoras eram autoritárias, distantes, e não criavam vínculo algum com os alunos, eu me sentia completamente “fora” daquele mundo, e ficava extremamente ansiosa. Eu era apenas mais uma

menina igual a tantas outras. Aquela indigestão vivenciada na escola se curava, quando eu chegava em casa e “vestia a camisa” da professora: desfiava o cabelo como ela, usava um sapato de salto bem alto como o dela, e imitava-a, dramatizando com toda ênfase possível. Ficava parada por vários minutos “olhando a virtual fila no pátio” e gritava com todos os “possíveis alunos” para ficarem em posição de sentido, cabeça atrás de cabeça, sem se moverem. Aí eu me realizava, andava de um lado para o outro vivenciando aquele papel artisticamente, ou emocionalmente, talvez as duas coisas. Já no ginásio, havia me acostumado com a escola, afinal haviam se passado 4 anos e eu sobrevivera.

Aos 14, comecei a namorar um rapaz que era músico, ele tinha um conjunto musical na época, tocava vários instrumentos de “ouvido”, nunca havia aprendido a ler partituras, e eu vislumbrava ao vê-lo tocar. A cada encontro nosso, ele tocava e me ajudava a aprimorar-me no violão. Ele morava no interior e fazia serenatas para mim nas férias. Muitas vezes depois, eu fui com seu grupo cantar nas serenatas. Era muito bom, pois eu ainda adorava cantar.

Esta experiência com a música foi bem significativa para mim, tocávamos juntos em casamentos, em missas, e até mesmo em festivais de música em Serra Negra e Lindóia. Tínhamos muito prazer de tocar e cantar juntos. Casamos e os filhos nasceram, já não era mais possível essa participação conjunta, apenas ele continuou com a banda.

Era década de 80, eu cursava em período integral o curso de Pedagogia na Unicamp, e pude ter o grande privilégio de ter como mestres: Paulo Freire, Carlos R. Brandão, Ruben Alves, Moacir Gadotti. Estes professores já traziam a idéia da Educação articulada à experiência e utilizavam linguagens poéticas e artísticas, como forma de comunicação e expressão. Eu adorava estas aulas. Comecei a perceber o quanto eu me identificava com a parte filosófica da educação, com as experiências significativas dentro de um contexto, muito mais do que as disciplinas relacionadas ao desenvolvimento da aprendizagem, ou a didática pura.

Nesta mesma época, por volta dos meus 25 anos, fundamos um Centro Cultural em Itatiba, chamava-se Multimeios, eu e alguns colegas, com apoio da prefeitura. Aí me desgarei do *mundo real*, e passei a viver intensamente neste local. Promovia e participava de todos os cursos e eventos. Fizemos parcerias com a escola de música de Tatuí, com alunos do coral da faculdade São Francisco, e do SESC Pompéia (regido por Samuel Keer), promovíamos exposições dos pintores da cidade, debates políticos, projeções de filmes super 8, cursos de teatro, etc.

Entrei em um curso de teatro em São Paulo e vinha semanalmente para a Escola Macunaíma e voltei aos pequenos “palcos”. Saía do curso e ia direto para o Karaokê para cantar a noite toda. Conheci vários músicos e alguns até me convidaram para gravar um disco, mas aí já era demais para mim, era coisa de “artista”, além disso, eu já não tinha mais aquela desenvoltura dos tempos de criança e nem uma “boa” postura de palco.

Foi um período na minha vida que eu respirava arte, tudo me tocava, me sensibilizava e pude viver muitas experiências artísticas, conquistamos até mesmo o tombamento do velho casarão do Centro Cultural Multimeios em Itatiba construído em 1885.

Em 1986, separei - me e voltei a morar em São Paulo, cidade grande, com dois filhos pequenos para criar, mas ainda tinha a ilusão de continuar trabalhando neste caminho da arte educação e da cultura.

Fui à inauguração das Oficinas Culturais Três Rios, hoje chamada Oficinas Culturais Oswald de Andrade. Mais uma vez meu vínculo com a Arte se ampliava. Lá participei de um curso para Formação de Agentes Culturais, e pude conhecer mais de perto o trabalho com a arte, era época de tombamentos e restaurações de vários prédios no centro de São Paulo. Conheci vários restauradores, arquitetos e pintores. Trabalhei na produção de algumas oficinas de música, convivendo com músicos como Tom Zé, Lívio Tratemberg, entre outros. Além de obter maior conhecimento, minha experiência tornava-se cada vez mais apaixonante, como diz Larrosa. Eu realmente estava sendo tocada, sensibilizada, vivenciando uma experiência estética. Porém infelizmente, depois de um tempo de trabalho com as

Oficinas Culturais, percebi que tinha que desistir desta área para sobreviver, eu e meus filhos.

Fiz a opção por percorrer outros caminhos mais relacionados com a educação formal, onde pude ter uma maior estabilidade financeira. Nos anos 90, entrei no Mestrado da PUC de São Paulo, no programa de Psicologia da Educação. Cursei todas as disciplinas, mas depois das obrigatórias comecei a optar pelas disciplinas da Psicologia Social. Neste programa, percebi mais uma vez a minha necessidade de ver a educação relacionada a projetos sociais, culturais e até mesmo artísticos, mas infelizmente não pude escolher meu Orientador, nem a minha linha de pesquisa e desisti.

Mesmo trabalhando com a área escolar, pude ficar próxima da arte. Mesmo escolhendo outras vias, em diferentes espaços, como escolas nos presídios, escola infantil, coordenadora no segundo grau, educação com crianças e adolescentes em situação de rua, e até hoje, na Faculdade que leciono, me aproprio da arte na medida do possível. Pude constatar como ela contribui plenamente na formação do ser integral, tornando-nos sujeitos ativos na nossa caminhada. E constato que ela fez parte de toda minha formação, direta ou indiretamente, a arte esteve presente. A arte literalmente abre a nossa visão, não nos enquadra como a famosa Educação Bancária, chamada por Paulo Freire, mas nos amplia e nos liberta.

Muitas vezes utilizo a arte mais como uma ferramenta em sala de aula, mas com certeza em vários momentos, ela é a própria arte. Nos presídios surgiram grandes artistas, atores, escritores, músicos, pintores, palhaços etc. das oficinas realizadas. Não há como negar que a arte sempre me impulsionou e ainda me impulsiona. Hoje consigo até constatar como ela me faz falta, me abre caminhos, me integra, comigo mesma, com as pessoas e com o mundo. Hoje, sou um tanto frustrada por não ter explorado estas potencialidades e habilidades quando ainda era criança ou jovem. Poderia ter percorrido caminhos mais prazerosos e produtivos. Atualmente, me permito ter uma maior fruição sendo apenas uma expectadora, e até mesmo me permito em me arriscar a escrever

este trabalho de mestrado, aprofundando-me em diferentes linguagens da arte, e utilizando-as com meus alunos.

Atualmente, trabalho como professora do curso de Pedagogia, numa instituição de ensino superior privado. Pude constatar com esta pesquisa o quanto o uso de múltiplas linguagens na sala de aula proporcionam mudanças significativas nos alunos e estes passam a ressignificar suas relações entre a teoria e a prática.

Essa pesquisa tem como objetivo registrar e analisar uma experiência de formação inicial com os alunos da pedagogia destacando uma discussão sobre metodologia de ensino e aprendizagem que entrelaça linguagens da arte e temas pedagógicos.

Esta dissertação conta com as seguintes partes, além desta introdução: **capítulo 1: O espaço e os sujeitos de formação e de pesquisa**, no qual apresento o contexto da pesquisa e o perfil dos alunos; o **capítulo 2: Referências teóricas para formação**, com a fundamentação teórica para a proposta de formação assumida nesta pesquisa; o **capítulo 3: Memórias, imagens e leituras**, com descrição das etapas metodológicas da formação; **capítulo 4: Pensar e falar sobre gestão democrática por meio de diferentes linguagens**, com desenvolvimento do processo de ampliação de pensamento e expressão e **Considerações Finais** fechando o trabalho.

CAPÍTULO 1: O ESPAÇO E OS SUJEITOS DE FORMAÇÃO E DE PESQUISA

1. 1. O contexto da Pesquisa

Neste item irei relatar apenas o espaço em que se deu a pesquisa, situando-o historicamente, e a disciplina que eu trabalhei com os alunos da pedagogia neste semestre. Já em seguida, detalharei o perfil dos alunos, sujeitos da pesquisa.

1.1. 1. A Faculdade

O espaço da pesquisa é uma Faculdade particular, localizada na cidade de Osasco, próxima a São Paulo.

Nasceu da idéia de um grupo de professores do cursinho preparatório para o vestibular Universitário e ao longo do tempo foram reunindo-se mais profissionais interessados em construir mais cursos. Um dos primeiros cursos foi o de Pedagogia, em 2000, através de profissionais das áreas de pedagogia e psicologia.

O curso de Pedagogia foi estruturado em torno de disciplinas que propiciassem aos alunos uma visão integrada da Educação, e ao mesmo tempo uma possível articulação entre as disciplinas. Tinha como proposta garantir a interlocução entre os fundamentos de Didática, Psicologia da Educação, Sociologia da Educação e Filosofia da Educação, e entre as Metodologias de Ensino e as Práticas Pedagógicas.

Um dos princípios que fundamentavam este curso era o de conscientizar o educando que o caminho percorrido pela Educação no Brasil e no mundo é trabalhado articuladamente pelas disciplinas de História da Educação, Currículo e Conhecimento, Escola como Organização Social e Avaliação Institucional. Este pressuposto possibilitava aos alunos a compreensão e a ampliação de suas concepções e crenças a partir de uma abordagem que traz as dimensões da historicidade e da contextualização acerca das transformações que marcaram o trajeto da educação até este momento e que apontam para as tendências futuras.

Da mesma forma, as denominadas Disciplinas Optativas e Estudos Independentes compareciam no sentido de atender às demandas atuais tratando de temas específicos como a Educação e a Modernidade, a Educação de Jovens e Adultos, as Relações Interpessoais e a Afetividade, o Protagonismo Juvenil, os Movimentos Populares, a dimensão corporal no ensino, entre outros.

A proposta de realizar pesquisas desde o início do curso com os Núcleos de Estudos e depois no TCC – trabalho de conclusão de curso, ressaltava a importância da pesquisa no sentido de desenvolver com os alunos, atitudes de reflexão, de investigação, de análise, de levantamento de hipóteses e de verificação como oportunidade de produção e socialização do conhecimento pedagógico conforme orienta a Proposta de Diretrizes para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica em Cursos de Nível Superior.

A perspectiva do compromisso assumido por todos os envolvidos diretamente com este curso baseava-se no interesse de possibilitar ao aluno a vivência do encontro, da articulação entre ensino e pesquisa, entre teoria e prática, entre academia e comunidade, a partir da apropriação de saberes que só são possíveis por meio do franco diálogo estabelecido entre pessoas e intermediado pelo diálogo estabelecido entre as disciplinas, compondo um projeto de formação interdisciplinar. Havia a preocupação em propiciar ao aluno uma autonomia intelectual como vetor de disponibilidade para a busca da compreensão contextual e para a explicitação dos questionamentos, sendo estes questionamentos, os responsáveis, por uma possível mudança, que tanto desejamos na formação inicial e continuada do educador.

Em 2007, a faculdade foi comprada por um grupo financeiro do interior de São Paulo, com uma proposta totalmente diferenciada da relatada até o momento, propondo outros princípios, outros valores. A nova proposta assemelha-se a maioria das novas faculdades particulares, que têm uma outra visão bastante específica do curso superior, a visão de um curso mais técnico que tem como objetivo fundamental formar o aluno para o mercado de trabalho. A partir daí começaram algumas mudanças bruscas, como o currículo, o curso foi reduzido de oito semestres para seis, eliminando várias disciplinas, principalmente as relacionadas com os fundamentos, como Sociologia e Filosofia, bem como as de formação em Gestão, Coordenação

e Orientação. O aluno não concluirá mais a faculdade sendo um pedagogo, pesquisador, mas sim, como no antigo curso de magistério, ele é capacitado para ser professor com um menor espaço para reflexões, pesquisas e vivências em projetos. Afinal, no mundo de hoje para que serve o “pensar”? Segundo os novos mantenedores, o que não podemos é parar de fazer e ter, inclusive as informações. Esta é uma parte da visão das atuais faculdades particulares: Cursos à distancia são multiplicados, e cursos que promovam uma compreensão integrada e contextualizada da nossa vida e do mundo, são descartadas.

Essas mudanças foram implementadas durante o ano de 2007. Os alunos antigos cursariam oito semestres, e paulatinamente a faculdade foi se transformando. As turmas divididas em vários períodos com 25 a 30 alunos passaram a serem oferecidas num único período e numa única sala, de 60 a 80 alunos.

1.1.2. Disciplina Gestão no processo de mudanças de perspectivas da faculdade

A área da gestão no curso de Pedagogia tinha como pressuposto que a função social das instituições educacionais fosse essencialmente transformadora e, como tal, seu trabalho deveria fundamentar-se em princípios democráticos. Por esta razão, o estudo e a pesquisa sobre a gestão escolar eram propostos pensando sempre a Direção, a Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional, articuladamente. Direção era oferecida no quinto semestre, Orientação Educacional no sexto e Coordenação Pedagógica no sétimo semestre.

Estas eram algumas das propostas do curso de Pedagogia e da disciplina de Gestão desta faculdade até 2006.

Estávamos no início do primeiro semestre de 2007, eu daria aulas na disciplina **Práticas Pedagógicas e Pesquisas da Área de Gestão**, para os alunos do 5º semestre do curso de Pedagogia, e estava no momento de realizar a minha pesquisa de campo, ou seja, desenvolver a minha experiência de pesquisa com os alunos em uma proposta de formação no

interior de uma disciplina. A possibilidade destes alunos ainda terem mais três semestres para formarem-se, motivava - me um pouco mais.

Continuei planejando a disciplina de Gestão com os mesmos princípios do curso anterior, assim, considerando a rede de conhecimentos que envolvem a construção da identidade de uma equipe gestora, planejei abordar brevemente a história da administração escolar, apenas com o objetivo de demonstrar as diferentes possibilidades, retomando as concepções de educação no Brasil e caracterizando melhor a opção feita com relação à Gestão Democrática.

Fazia parte do plano também refletir sobre as competências e procedimentos necessários à participação nas várias instâncias de decisão da instituição educacional, a cultura e organização escolar e o trabalho com a comunidade. Vale ressaltar, que neste semestre ainda tínhamos no curso uma disciplina denominada Escola como Organização Social que contribui para a ampliação da reflexão necessária a uma gestão democrática.

Com a preocupação de formar o diretor – educador, foi planejado (como nos semestres anteriores) levar alguns diretores para relatarem suas experiências, prioritariamente de escolas públicas, para que os alunos pudessem conhecer a realidade educacional, os desafios colocados ao gestor em seu cotidiano e mais especificamente a reflexão sobre seu papel como formador de uma equipe gestora comprometida com as transformações sociais.

Não sabia se, neste semestre, teríamos tempo para estas palestras, uma vez que contávamos com outros objetivos incluídos no planejamento: o de trabalhar com diversas linguagens durante o semestre. Talvez a fala de um diretor, poderia também ser uma delas.

Planejava também neste semestre apresentar os possíveis componentes de uma equipe gestora, e a importância da construção do Projeto Político Pedagógico na escola. Estes temas faziam parte do currículo para o sexto, sétimo e oitavo semestre.

1.2. Os estudantes participantes, colaboradores desta pesquisa: destaque do perfil

A pesquisa foi realizada com os alunos do 5º semestre, na referida disciplina. Eram 34 estudantes que, na sua maioria, deixaram de estudar há alguns anos e retornaram para realizar o curso de pedagogia. Alguns já eram professores que retornaram movidos pela necessidade da realização do curso superior como exigência do próprio trabalho. Outros, pela necessidade que o mundo atual nos impõe, de cursar um ensino de 3º grau.

Eram, na sua maioria, oriundos das camadas pobres da população e de uma escola pública sucateada, o que acarreta uma formação até certo ponto deficiente. Não eram leitores/escritores proficientes e, quando perguntados sobre as dificuldades encontradas no curso, afirmavam que as tarefas mais difíceis de serem realizadas eram: a leitura; o entendimento dos textos; a produção escrita e os fichamentos, principalmente porque fazer um fichamento implica na compreensão do texto e o estabelecimento de um diálogo com o autor em que o leitor necessariamente deve assumir uma postura ativa.

Os estudantes apresentavam uma profunda e nítida apatia diante do conhecimento: ao mesmo tempo em que estavam estudando, estavam distantes do conhecimento.

Busquei então diferentes estratégias para estimular o entusiasmo para o estudo, diferentes gêneros de texto e foram realizados trabalhos em pequenos grupos, mas a apatia permanecia, os estudantes pouco falavam, havia uma desconexão entre as falas e as reflexões propostas e uma predominância de falas que reproduziam o que o texto apresentado, como se falassem palavras de ordem mas desprovidas de sentidos e significados para elas. Eram aulas em que eu falava muito e, ao observar os estudantes, estavam com olhares distantes, pareciam estar desinteressadas da aprendizagem. As produções escritas e orais revelavam muitas dificuldades na expressão das idéias, na fundamentação, percebia-se nitidamente que havia em muitos alunos dificuldades para compreender as discussões desencadeadas, o que truncava a comunicação, pois, como diz Paulo Freire, só podemos comunicar algo quando compreendemos e dialogamos com o mesmo.

A maioria dos alunos trabalhava em escolas: como professores de educação infantil ou ensino fundamental, como auxiliar de classe, como administrativos ou como inspetores. São 33 mulheres e 1 homem.

São pessoas jovens. A maioria apresenta idades entre 20 e 30 anos, como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Idade

Faixa etária	Número de sujeitos
Menos de 20 anos	3
20 a 25 anos	14
26 a 30 anos	8
31 a 35 anos	3
36 a 40 anos	3
Mais de 40 anos	2
Sem resposta	1

De forma dispersa, com exceção de um ou dois casos, exercem profissões diversas como mostra o quadro 2. A grande maioria é solteira, ainda em fase de construção da profissionalização e da busca por independência financeira, como vemos no quadro 3.

Quadro 2: Profissão

Situação	Número de sujeitos
professores	14
Auxiliar de professor	7
Auxiliar administrativo	2
estudante	1
balconista	1
Agente de organização escolar	2
merendeira	1
Analista de RH	1
Auxiliar de desenvolvimento infantil	2
Atendente	1
Sem resposta	2

Quadro 3: Estado civil

Situação	Número de sujeitos
casados	9
solteiros	20
separados	2
Sem resposta	2

O universo cultural destes alunos colaboradores da pesquisa pode ser caracterizado por suas respostas que se seguem e correspondem aos quadros 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

No questionário que os alunos responderam sobre seu perfil, temos uma questão que acredito ser fundamental para conhecer esses alunos “O que mais gostam de fazer?” Ou mesmo, qual é o seu lazer?

Fundamental porque acredito que esta questão abranja a dimensão lúdica como também a vida cultural desses futuros educadores. Parto do princípio que o saber escolar deve considerar que todo ser humano tem uma vida fora da escola e esta vida inclui

diversão, além de práticas de trabalho e elaboração de saberes cotidianos, em nossa cultura. Paulo Freire destaca a importância de conhecermos, de explorarmos, de trabalharmos e ampliarmos o universo cultural dos nossos alunos. Sabemos que todos somos seres de múltiplas dimensões e, portanto temos que lidar com o máximo de dimensões possíveis, com o todo de cada ser humano até onde pudermos alcançar.

No quadro que se segue, temos as respostas dos alunos sobre o tema lazer.

Quadro 4 - Lazer – o que mais gostam de fazer		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline Cristina Figueiredo Leão	O que mais gosto de fazer é estar sempre junto com minha Família.
2	Adriana Ferreira Santos	Cinema e internet
3	Alessandra Gomes de lima	Ouvir música e curtir o maior tempo possível com a minha Filha
4	Ana Dias Soares dos Reis	Estar em uma roda de amigos com um papo bem interessante comendo chocolate.
5	Angélica Aparecida da Silva.	Levar a minha filha para passear.
6	Ana Lúcia Alves dos Santos.	Gosto de viajar, preferência ir para a praia.
7	Ana Lúcia da Silva	Viajar para o interior de São Paulo.
8	Benjamin Szilagyi	Gosto de jogar futebol e videogame.
9	Cíntia Soares Galvão	Passear com os amigos
10	Cinthia Oliveira do Nascimento.	Ir ao shopping.
11	Cleide G. Matos.	Sair para passear com meu filho e meu marido.
12	Cristiane Gomes Luiz	Ir ao cinema e comer lanche.
13	Deisirrê Priscila de Andrade	Dançar
14	Denise Gil Romero	Viajar para praia.
15	Elaine Cristina da Silva.	Sair para comer.
16	Elizabeth de Almeida Alves dos Santos	Jogar vôlei, dançar e assistir a DVDs.
17	Fabricia Bendinelli	Ir ao cinema, passear, ir ao teatro e estar com os amigos.
18	Fabiana Numes	Adoro dançar, sair e ir ao cinema.
19	Josevânia F. Chaves de Jesus.	Sair com os amigos para fazer qualquer coisa.
20	Jaqueline de Sousa Santos.	Ficar com amigos e viajar.
21	Loiane França de Oliveira.	Dançar e dormir.
22	Luciana Andréia M. Rocha	Amo viajar nos finais de semana(praia), mas como nem sempre é possível.... Vou ao shopping levar meu filho ao cinema.
23	Mábila Alves de Carvalho	Nadar, passear, ler e comer.
24	Mariana Gilli.	Vasculhar na internet.
25	Marli Gomes de Moraes.	Ler e ir a Igreja
26	Michele dos Santos Menezes.	Gosto muito de ler e viajar, conhecer lugares novos.
27	Monique Fantinatt	Sair / baladas.
28	Priscila Candido de Andrade Oliveira.	Ir ao teatro concertos musicais e exposições.
29	Priscila Placedino dos Santos	Andar de bicicletas, bordar, assistir filmes.
30	Rosana Mendonça Sartorato.	Assistir filmes variados.
31	Samanta Santos da Silva.	Ouvir músicas, cantar, fazer poemas e navegar na internet.
32	Suelen Matias Borges.	Acessar a internet.
33	Sueli Francisco de Lima..	Passear com meu filho e sobrinhos, para o parque, cinema, clubes.
34	Tatiane Aparecida Tavares Branchini.	Ir ao cinema, teatro, ficar em casa.

Podemos perceber que as respostas que apareceram nesta sala de aula são diversas, porém há uma certa tendência no grupo de apreciar a companhia das pessoas próximas como os filhos, outros parentes e amigos. “Viajar” e “passear”, aparecem em destaque, embora não se perceba a

importância de um local específico, pode ser desde um parque ou um cinema, assim como clube ou shopping.

São pessoas voltadas durante a semana a seus trabalhos e estudos, e, portanto sentem uma necessidade de um descanso ao final de semana, mais do que participar de um hobby, de um esporte ou de um grupo de estudos.

Estes dados também são reforçados no quadro abaixo, a respeito das escolhas dos programas que assistem na TV. Os alunos parecem buscar na TV algum tipo de “relaxamento” ou divertimento (ou melhor, de um esvaziamento para o cérebro). Não parecem estar preocupados com a qualidade do que vêem na TV e nem mesmo refletem sobre isso. O senso comum prevalece, ao assistirem novelas, Big Brother e noticiários. Sabemos o quanto a TV faz parte da nossa cultura, e acredito mais uma vez ser de fundamental importância sabermos o que nossos futuros educadores estão aprendendo ou pensando sobre a TV e tentar questioná-los para uma maior conscientização a respeito desse universo televisível.

Quadro 5 - O que mais gosta de assistir na tv ?		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline Leão	Novela.
2	Adriana Santos	Novela.
3	Alessandra Lima	Programa jornalístico
4	Ana Dias Reis	Noticiário e desenho animado.
5	Angélica Silva	Desenhos, jornais.
6	Ana Lucia Santos	Gosto de ver filmes e noticiários.
7	Ana Lúcia da Silva	Domingo espetacular (Record)
8	Benjamin Szilagyi	Gosto de assistir futebol e jornal.
9	Cíntia Soares	Filme
10	Cinthia Oliveira	O irmão urso.
11	Cleide.Matos	Filme, jornal nacional.
12	Cristiane Gomes	Desenho.
13	Deisirre P. Andrade	Jornais, Novela Esportes.
14	Denise Romero	Filme, novela e desenho.
15	Elaine da Silva	Jornal.
16	Elizabeth Alves dos Santos	Novelas, programas de humor, entretenimento e alguns jornalísticos
17	Fabricia Bendinelli	Jornal.
18	Fabiana. Nunes	Filme.
19	Josevânia de Jesus	Seriados nos fins de semana.
20	Jaqueline S. Santos	Fantástico.
21	Loiane Oliveira	Novelas, desenhos, jornal.
22	Luciana Rocha	Novela e noticiários.

23	Mábila Carvalho	Filmes , jornal e novelas.
24	Mariana Gilli	Novela e BBB.
25	Marli Moraes	Filmes
26	Michele Menezes	Novelas e Jornal
27	Monique Fantinatti	-----
28	Priscila Candido Oliveira	Vejo muito pouco, não vejo nada preferido, somente Smallville
29	Priscila Placedino Santos	Palestra na canção nova e novela
30	Rosana Sartorato	Comédias aos sábados e reportagem. As vezes um pouco de novela
31	Samanta S. Silva	Quando tenho tempo, novelas
32	Suelen Borges	“Eu a Patroa e as Crianças” e BBB
33	Sueli Lima	Novelas, reportagens e alguns filmes
34	Tatiane.Branchini	Seriados, noticiários e novelas

O cinema, assim como os livros, transmitem valores, saberes, e, portanto, educam e formam. É necessário conhecermos tal repertório para dialogar com o universo cultural dos educandos.

Quadro 6 - Último filme que viu no cinema		
Suj	Nome	Respostas
1	-Aline	Não lembro, faz muito tempo
2	Adriana	Piratas do Caribe II
3	Alessandra	O maior Amor do Mundo
4	Ana Dias	Xman II
5	Angélica	Carandiru
6	Ana Lucia	Faz muito tempo e não me lembro
7	Ana Lúcia da Silva	ET
8	Benjamin	Os dois filhos de Francisco
9	Cíntia Soares	Casseta e Planeta
10	Cinthia Oliveira	-----
11	Cleide.	Os dois filhos de Francisco
12	Cristiane	A grande família
13	Deisirrê	Velozes mais furiosos e Efeito Borboleta
14	Denise	Um infantil " Carros"
15	Elaine	Não me lembro
16	Elizabeth	Superman o retorno
17	Fabricia	O amor não sai de férias
18	Fabiana.	Uma noite no museu
19	Josevânia.	As batalhas dos vegetais
20	Jaqueline	Matrix
21	Loiane	Nunca fui ao cinema
22	Luciana	Olga
23	Mábila	O mundo de Narnia
24	Mariana	A grande família
25	Marli	Um amor para recordar e O diabo veste pravda
26	Michele	Não me lembro
27	Monique	A procura de felicidade
28	Priscila Candido	O ano em que meus pais saíram de férias
29	Priscila Placedino	Uma noite no museu
30	Rosana	Os filhos de Francisco
31	Samanta	Nunca fui ao cinema
32	Suelen.	Electra II
33	Sueli	Eragon , A noite no museu e A grande família
34	Tatiane.	A procura da felicidade

Seis dos futuros educadores afirmam não se lembrar do que assistiram, dentre estes, duas alunas dizem que nunca foram ao cinema. O curso de Pedagogia adquire um compromisso ampliado com a formação cultural destes alunos. Os demais citam filmes considerados comerciais, de grande publicidade, nem sempre associados a temas afins com a escolha de sua profissão. O que é diferente no que se refere aos livros destacados, pois são mais diretamente relacionados com os temas pedagógicos. Esta

constatação sinaliza a importância do trabalho de formação inicial para este perfil de estudantes.

Quadro 7: ultimo livro que você leu		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	Pedagogia da Autonomia
2	Adriana	Pedagogia da Autonomia
3	Alessandra	Os setes saberes para a educação do futuro de Edgar Mourin
4	Ana Dias	Os grandes filósofos Sócrates
5	Angélica	Ensaio sobre a Cegueira
6	Ana Lucia	Vida secas (Graciliano Ramos).
7	Ana Lúcia da Silva	Cidade de Deus
8	Benjamin	O último livro que li foi "O ensaio sobre a cegueira"
9	Cíntia Soares	Estou lendo – "Como dizer não", e o último foi " O que podemos aprender com os gansos"
10	Cinthia Oliveira	Do amor a outros demônios
11	Cleide.	A vida de Jesus
12	Cristiane	Pedagogia da autonomia
13	Deisirrê	Livros Didáticos, Caricias Essenciais
14	Denise	Pedagogia da autonomia (não todo).
15	Elaine	"O voluntarismo", A Bíblia leio constantemente.
16	Elizabeth	Um dia daqueles
17	Fabricia	Não me lembro o nome mas sei que falava de felicidade
18	Fabiana.	O ultimo livro que eu li foi Pedagogia da autonomia
19	Josevânia.	Pedagogia da autonomia
20	Jaqueline	Quando o passado não passa
21	Loiane	Pedagogia da autonomia
22	Luciana	Para Alice com Amor - José Pacheco
23	Mábila	Pedagogia da autonomia, Violetas na janelas
24	Mariana	O doce veneno do escorpião
25	Marli	A visão de Deus
26	Michele	"Sozinho na escola", de José Pacheco. Adorei!
27	Monique	Pedagogia da autonomia
28	Priscila Candido	"Do amor e outros demônios" de Manuel Garcia
29	Priscila Placedino	Psicanálise dos contos de fadas
30	Rosana	Pais fascinantes e professores brilhantes
31	Samanta	Quem mexeu no meu queijo
32	Suelen.	O doce veneno do escorpião
33	Sueli	Rota 47
34	Tatiane.	"O sucesso não ocorre por acaso", "Como contornar situações difíceis em sala de aula".

Dentre os hábitos cotidianos de lazer, destacamos ainda o cuidado com o próprio corpo. Através das questões abaixo podemos perceber o quanto este grupo considera a questão do cuidado com o próprio corpo e, até mesmo, como lidam com a auto estima.

Quadro 8: prática de exercício físico		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	Não, as vezes faço uma caminhada
2	Adriana	Não
3	Alessandra	Caminho
4	Ana Dias	Adoro andar
5	Angélica	Não
6	Ana Lucia	Ando 15 minutos para pegar ônibus, sonho em fazer natação, mas não tenho tempo
7	Ana Lúcia da Silva	Caminhada
8	Benjamin	Jogo bola e caminho
9	Cíntia Soares	Não
10	Cinthia Oliveira	Ando 20 minutos para chegar ao meu serviço e 35 minutos para chegar na faculdade
11	Cleide.	Ando pouco
12	Cristiane	Não
13	Deisirrê	Sim, danço todos os dias e caminho aos finais de semana
14	Denise	Não
15	Elaine	Caminho e ando de bicicleta
16	Elizabeth	Danço e alongo em casa
17	Fabricia	Não
18	Fabiana.	Não diariamente, só aos fins de semana, ando de bicicleta e faço caminhada
19	Josevânia.	Caminhada
20	Jaqueline	Natação
21	Loiane	Caminhada até chegar no serviço
22	Luciana	Caminho duas vezes por semana uma hora
23	Mábila	Não
24	Mariana	Faço trabalhos domésticos e caminho até a faculdade
25	Marli	Não
26	Michele	Pra valer não, mas ando todo dia para o serviço
27	Monique	Não
28	Priscila Candido	Não
29	Priscila Placedino	Sim, caminhada
30	Rosana	Não
31	Samanta	Não, sou bem descuidada neste aspecto
32	Suelen.	Sim, caminhada
33	Sueli	Gosto de andar a pé
34	Tatiane.	Não

Podemos constatar que os alunos parecem não ter esta prática de exercitar e cuidar do corpo. Provavelmente não o fazem por falta de tempo e de espaço, já que trabalham de dia e estudam à noite. Exigimos muitas

vezes desses alunos uma clareza de seus princípios educacionais, bem como uma flexibilidade nas suas ações, que na maioria das vezes eles não tem nem com eles próprios. Com certeza há uma grande necessidade de ampliar seu mundo cultural e sua visão de si mesmo, chamando a atenção, no processo de formação, para a integralidade do ser humano.

Certamente isso se refere também à parte espiritual. Elaborei esta questão mais uma vez pensando o quanto esses alunos buscam conhecimentos de si e de suas existências. Eles sentem esta necessidade de buscarem explicações e produzirem sentidos sobre a existência humana, para além do aparente? E se sentem, onde buscam estes sentidos, em que tipo de religião, de fé ou de seita? Afinal serão educadores, e sabemos o quanto as aparências nos revelam pouco e que há muito mais mistérios do que podemos imaginar. Como os futuros educadores lidam com as questões religiosas, espirituais, com as crenças próprias e com a diversidade tão característica da cultura brasileira?

O quadro que se segue registra suas respostas.

Quadro 9: E quanto à vida espiritual ?		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	Sim, minha parte espiritual em primeiro lugar, sem Deus nada somos.

2	Adriana	Sim, sou católica e vou a missa todos os domingos.
3	Alessandra	Sim, sou católica e vou a missa todos os domingos
4	Ana Dias	Sim procuro ler a todos os dias pois através da leitura da palavra de Deus que é a Bíblia Sagrada posso conseguir animo e coragem para caminhar.
5	Angélica	Estou em falta.
6	Ana Lucia	Acredito em Jesus como salvador, mas preciso freqüentar mais a igreja.
7	Ana Lúcia da Silva	Embora eu não venha de um berço familia evangélico eu sigo a linha espírita (Kardecista)
8	Benjamin	Tenho Deus como força maior, não sigo nenhuma doutrina, mas sempre converso com Jesus Cristo do meu jeito.
9	Cíntia Soares	Nem sempre
10	Cinthia Oliveira	Cuido, sou católica, vou a missa todo domingo, presto serviço a igreja e rezo diariamente por mim e por todo o mundo.
11	Cleide.	Sim, sempre rezo, vou a missa e rezo em casa com meu marid e meu filho.
12	Cristiane	Vou a missa aos domingos sou católica.
13	Deisirrê	Sim, rezo todos os dias.
14	Denise	Sim, sou católica, às vezes vou a missa aos domingos.
15	Elaine	Sou membro da 2ª Igreja Presbiteriana de Carapicuíba, sou voluntária na igreja como professora da Escola Dominical para "Juniões".
16	Elizabeth	Converso sempre com Deus, apesar de não ir a igreja.
17	Fabricia	Sim, vou sempre a missa.
18	Fabiana.	Sim, todas as noites procuro falar com Deus e agradecer tudo o que ele me dá, aos domingo vou a missa.
19	Josevânia.	Normalmente faço uma oração ainda que seja silenciosa
20	Jaqueline	Creio em Deus mas não tenho uma religião certa. Quando tenho tempo freqüento uma igreja evangélica
21	Loiane	Acredito muito no espiritismo (umbanda e candomblé) um lugar que freqüento todos os sábados se possível.
22	Luciana	Ultimamente não.
23	Mábila	Sim.
24	Mariana	Freqüento um Centro Espírita Allan Kardec
25	Marli	Sim
26	Michele	Sim, sou evangélica e estou sempre na igreja.
27	Monique	Não
28	Priscila Candido	Sim, vou a igreja todos os fins de semana e faço orações diariamente.
29	Priscila Placedino	Sim, semanalmente vou a missa e faço parte da equipe de liturgia.
30	Rosana	Sim, as vezes vou a missa, mas faço minhas orações em casa.
31	Samanta	A maior parte da minha família é da Congregação Cristã do Brasil, então cresci em um ambiente cristão, costume orar antes das refeições, e em outros momentos do da. Freqüento a igreja aos fins de semana, não todos, pois não sou batizada e não sigo a risca, mas sou temente a Deus.
32	Suelen.	Sim, pertenco a Igreja Assembléia de Deus.
33	Sueli	Rezo muito para Deus, agradecendo tudo que já conquistei na minha vida. E peço muito sua ajuda em momentos sofridos.
34	Tatiane.	Sim, vou a missa com freqüência.

Constatamos que estes jovens buscam sim respostas e apoio em um mundo espiritual. São sensíveis às questões religiosas e pode-se dizer que são comprometidos com um lado que vai além da matéria. Acredito que todo

educador precisa de um preparo reflexivo sobre suas crenças para, a partir da compreensão, do que lhe é valioso em termos espirituais, poder dialogar sem preconceitos com seus educandos, orientando-os quando necessário nesta busca, tão valiosa para o ser humano.

1.3. Percepções dos alunos sobre o curso de Pedagogia

Considere importante o levantamento do que pensam os alunos sobre o próprio curso, porque pretendia também provocar o pensamento e conhecer a consciência dos mesmos sobre a experiência que vivem cotidianamente discutindo educação. Pretendia provocar uma reflexão sobre esta condição na qual são desafiados a analisar dilemas da educação escolar, como um preparo para tratar o tema **gestão democrática** de forma mais reflexiva e autêntica. Suas respostas estão registradas nos quadros 10 e 11.

Quadro 10: O que me incomoda no curso de Pedagogia.		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	No curso de pedagogia o que mais me incomoda é a desunião da classe cada um por si, sendo que poderia ser diferente, todos deveriam ajudar um ao outro mas eu não consigo enxergar união. Espero isso mudar até o final do curso
2	Adriana	Por falta de tempo os estágios.
3	Alessandra	A desvalorização por parte de algumas pessoas que não tem idéia do quanto à pedagogia é valorizada.
4	Ana Dias	Quantidade de aulas no mesmo dia.
5	Angélica	São muitos estágios para serem realizados.
6	Ana Lucia	O que mais me deixou triste foi com um grupo que tive no 2º semestre, ou seja, com alguns integrantes. Deixaram uma péssima imagem, não consigo ter a mesma confiança.
7	Ana Lúcia da Silva	Até o 4º semestre nada me incomodou que tenha me marcado.
8	Benjamin	A falta de tempo para fazer os estágios e não saber preparar os relatórios me deixa descontente.

9	Cíntia Soares	Os estágios.
10	Cinthia Oliveira	Me incomoda não ter muitas opções para as aulas de optativa, já que tive sorte por ter temas que eu gostei, mas penso que poderia não ter tido e seria "obrigada" a optar por uma.
11	Cleide.	O que mais me incomoda é quando muitos dizem estou fazendo pedagogia por ter ganhado uma bolsa, porque na verdade eu não quero ser professora então isso me deixa bastante triste.
12	Cristiane	Quando os trabalhos começam a surgir um atrás do outro.
13	Deisirrê	Algumas situações que ocorreram no final do semestre passado, algumas pessoas julgam outras que não sabe nada, ou seja, só elas são as boas em tudo, mas felizmente todas nós temos capacidade de alcançar nossos objetivos, não é só por um erro talvez que vai julgar a capacidade de alguém.
14	Denise	Falta da colaboração de algumas pessoas.
15	Elaine	Não me relaciono com os professores mais com alguns alunos que freqüentemente não permanece em sala quando existe uma apresentação ou principalmente quando falta educação perante ao educador.
16	Elizabeth	Falta de respeito com alguns professores.
17	Fabricia	A entrega de trabalhos marcados ao mesmo tempo.
18	Fabiana.	A falta de interesse verdadeiro dos alunos para a profissão.
19	Josevânia.	O fato de a optativa ser duas opções. Quando completou uma sala e isso aconteceu rapidamente os outros tiveram que aceitar o que sobrou.
20	Jaqueline	Não é que me incomoda, mais são muitos estágios a serem feitos pra pouco tempo, pois como trabalho não tenho tanto tempo disponível para fazer e isso vai acumulando.
21	Loiane	O cansaço do dia dia.
22	Luciana	A necessidade de ler, não é que eu não goste, mas as vezes preciso da explicação do professor.
23	Mábila	De dobradinhas.
24	Mariana	O individualismo do grupo.
25	Marli	-----
26	Michele	Existe algo que me incomoda, mas não é em relação a pedagogia, mas sim sobre o que as pessoas pensam em relação a pedagogia, vejo que não há uma valorização do curso, o mesmo é visto como uma simples formação de professores, até mesmo pelo governo visto a nova lei de diretrizes que está sendo aplicada aos novos cursos de pedagogia.
27	Monique	Os estágios.
28	Priscila Candido	Algo que me incomoda muito são alguns professores que tornam muitas vezes aulas que poderiam ser interessantes, em aulas monótonas e desprazerosas.
29	Priscila Placedino	Não me incomodo.
30	Rosana	O barulho de sala, e a falta de respeito perante os colegas, uma a outra, afinal todas serão educadoras ou não?
31	Samanta	Os estágios e me atrapalho ao fazer relatórios, mesmo com a orientação dos professores.
32	Suelen.	Odeio o descomprometimento de algumas pessoas com o curso.
33	Sueli	Quando em sala de aula alguns grupos se sentem superior ao outro, muitas vezes fazendo gozações.
34	Tatiane.	Aulas monótonas e repetitivas.

Podemos perceber que existem algumas reclamações (críticas) comuns sobre o curso, nas respostas dos alunos principalmente com relação:

- ✓ **As aulas monótonas, principalmente quando ela são realizadas em dobradinhas**
- ✓ **O número excessivo de horas de estágio exigido**
- ✓ **A falta de tempo para realização dos trabalhos e tarefas solicitadas pelos professores**

O próprio grupo critica a dinâmica da sala, comentando sobre a desunião e a falta de solidariedade entre todos.

O quadro abaixo traz as respostas sobre a influência positiva do curso para os alunos.

Quadro 11: Algo que o curso de pedagogia acrescentou a você		
Suj		Respostas
1	Aline	Algo que me acrescentou no curso de pedagogia foi ser uma pessoa que hoje tem olhar muito crítico, a ideologia também foi novo agora o mais marcante foi aprender sobre deficiência amei tudo
2	Adriana	Na matéria de educação especial, foi muito boa, pois me ajudou a ter uma visão bem mais reflexiva, e a disciplina de Didática que me ajuda no meu dia-a-dia como educadora
3	Alessandra	O que me acrescentou muito no curso de pedagogia foram as aulas da professora Cidinha nas quais fazemos uma biografia, um auto conhecimento, pude mudar o meu olhar, ver as pessoas de uma forma diferente. Ser mais confiante e acreditar que eu sou capaz
4	Ana Dias	A convivência com os professores, nos orientando é fundamental para minha prática pedagógica
5	Angélica	O que me acrescentou muito foi as aulas da "Cidinha", pois consegui olhar mais para o meu passado
6	Ana Lucia	Melhorei o olhar em relação do que nos rodeia, tenho tentado ser mais crítica de maneira construtiva
7	Ana Lúcia da Silva	Eu sempre estarei afirmando e reafirmando que esse curso ficou marcado positivamente pelas aulas de sociologia (profº Luis Texeira), esse professor me ensinou algo fundamental e importantíssimo que foi me reconhecer um ser crítico, capaz de lutar e reconhecer meus direitos e deveres. Jamais imaginei que teria contato com uma pessoa tão sábia como esse professor. Suas palavras eu levarei para sempre
8	Benjamin	Fazer o estágio em EJA contribui demais para minha formação, sentir a sensação de estar diante de uma sala pela primeira vez é inesquecível
9	Cíntia Soares	Tudo, principalmente a disciplina de didática, pois pude conhecer um pouco mais sobre alguns educadores e até relacionar a teoria de Piaget a que eu trabalho
10	Cinthia Oliveira	As aulas de filosofia. Curte muito e aprendi coisas da qual nem imaginava. Essa matéria acrescentou muito em minha vida
11	Cleide.	Após ter iniciado este curso consegui mudar o meu olhar em relação os educandos. Porque com esse curso consegui aprender que, o professor não é o dono do saber, e que aluno e professor aprendem juntos
12	Cristiane	Entendimento, compreensão com as pessoas e muito conhecimento com o mundo. Fica bem mais fácil a compreensão
13	Deisirrê	Foi uma grande lição que tive talvez a maior de todas na apresentação de uma regência , muitas vezes acreditei que os deficientes auditivos não aprendiam, mas pude notar que eles aprendiam, mais com a ajuda de uma pessoa(professor) que ajuda a sanar suas dificuldade na aprendizagem.
14	Denise	a importância do olhar, as aulas sobre criança especial, o ser humano está sempre em construção que somos capazes de fazer; o auto conhecimento, o aprendizado de cada um.
15	Elaine	O prazer de conhecer outras pessoas, principalmente respeitar as suas idéias. Tenho hoje uma outra visão quanto a educação, diante das aulas já realizadas, aprendi muito com todos e pude me corrigir conforme as aulas ministradas, havendo assim uma boa aprendizagem.
16	Elizabeth	A proximidade e o compromisso dos professores, o respeito e o fato de sempre acreditarem que somos capazes

Quadro 11: Algo que o curso de pedagogia acrescentou a você		
17	Fabricia	Durante o curso pude aprender sempre, porém o que mais me marcou e acho que acrescentou em minha vida foi todos os exercícios de olhar que a professora Cidinha me proporcionou. Com esse trabalho pude olhar o outro de forma diferenciada e também olhar a mim com maior propriedade conhecendo-me.
18	Fabiana.	Aprendi e achei muito importante, não só levar para a minha vida profissional mas também pessoal, que é importante se auto conhecer, saber os seus limites refletir sobre suas ações e saber que estamos sempre em constante mudança
19	Josevânia.	Poderia citar muitas coisas, mas talvez a mais importante foi as apresentações das regências e seus pensadores. Muitas vezes ficamos restritos a alguns e nas apresentações nos foi aberto um leque de trabalhos, possibilidades e principalmente de coragem para pelo menos tentar fazer mudanças
20	Jaqueline	A disciplina de didática
21	Loiane	Ampliação do conhecimento diante da minha profissão.
22	Luciana	Tudo, a cada dia que passa percebo a mudança em mim, sou uma pessoa mais crítica.
23	Mábila	O olhar para outro, e notar as pessoas especiais.
24	Mariana	Percebi que a educação é a base do ser humano.
25	Marli	O trabalho sobre o olhar, as aulas de educação especial, como trabalhar com jovens e adultos, o ser crítico nas aulas de Filosofia

26	Michele	Durante este trajeto que trilhei até agora só posso dizer que não me importa o que as pessoas pensam sobre este curso, pois a cada dia que passa tenho mais certeza do que eu quero ser e posso afirmar que não é só uma pedagoga mas sim uma cientista da educação.
27	Monique	A leitura e os conhecimentos novos.
28	Priscila Candido	As aulas de didática acrescentaram muito a questão do olhar, de me conhecer de ver o outro de forma diferente, em fim a relação com o outro. Também nas aulas de filosofia o trabalho com o Cortela. "A escola e o conhecimento foram aulas muito significativas
29	Priscila Placedino	As matérias de prática na educação infantil, onde em sala de aula consegui refletir muito sobre meu trabalho, buscar soluções para meus problemas e acima de tudo ter alguém disposto a me ouvir, com todas as angustias de alguém que iniciava na educação
30	Rosana	Aprendi que somos seres em construção, e que aprendemos também com as crianças, aprendi a observa-las melhor
31	Samanta	Uma das coisas que se tornaram importantes até o presente momento neste curso é a questão do auto-conhecimento de conseguir me entender para entender melhor o outro, criando respeito que resulta numa união, parceria para realizar planos de vida seja no ambiente de trabalho, escola ou pessoal. Ter o conhecimento de que é necessária a presença do outro para construir algo e dependendo da força e vontade possui o poder de modificar uma sociedade e a visão sobre si própria, partindo para novos caminhos
32	Suelen.	O curso me despertou o senso crítico, o ato de questionar
33	Sueli	Curso de pedagogia. Fazer a regência sobre Pestalozzi, consegui resgatar momento escolar na minha vida e expressar o que quero como educadora. Essa regência me fez expressar melhor, e escrever muitas idéias que pensava, a respeito como ser um educador pensando em renovar
34	Tatiane.	As aulas de didática, educação especial e PPI, acrescentaram em minha formação como educadora possibilitando um enriquecimento em minha prática pedagógica e em minha postura quanto professora

Nestas respostas, constatamos que a maioria dos alunos destaca que, com a ajuda de alguns professores, vivenciaram uma forte mudança nas suas vidas, construíram um novo olhar sobre o mundo e passaram a refletir muito mais sobre si mesmo, sobre a educação, sobre o conhecimento. Isso nos remete a citação de Christov falando sobre Platão, que no mito da caverna indica ser preciso mudar de lugar para ver de outro modo. Desta forma o papel do professor, do mestre, é oferecer um novo lugar para o aluno desenvolver olhar diferente, de perspectivas diferentes, percebendo o que não percebia, distinguindo aspectos que não distinguia.

Com Platão e sua alegoria, lembramos que conhecimento é processo que implica mover-se, mobilizar-se por inteiro, ainda que com a ajuda de quem liberta; se aquele que busca a luz não empreender o gesto de virar-se para esta, se não permitir que seu corpo seja conduzido para fora da caverna, não haverá condição de conhecimento. Conhecimento é processo de dor, de padecimento dos olhos para ver de forma diferente, de um lugar diferente, as formas diferentes do real. (CHRISTOV, 2008, p. 114).

Em síntese, temos um contexto de ensino superior privado, com valores para as mensalidades acessíveis para a maioria dos estudantes que participaram desta pesquisa, cujas rendas situam-se entre 500,00 e 1000,00 reais.

Os estudantes são trabalhadores cujo universo cultural, além de merecer ampliação tendo em vista a profissão que escolheram, requer reflexão por parte dos futuros educadores para ser incorporado enquanto conhecimento que alia saber do cotidiano e saber escolar. Considerar o universo cultural dos estudantes no curso de formação inicial tem um duplo objetivo: em primeiro lugar identificar o universo dos estudantes para estabelecer diálogo entre saber escolar e saber do não escolar no processo de ampliação dos conhecimentos tanto de professores como destes mesmos estudantes. Em segundo lugar, tal consideração ensina aos futuros educadores sobre a importância do diálogo citado no processo educacional.

No próximo capítulo, tratarei de meu encontro de formação com os alunos que colaboraram com esta pesquisa.

CAPÍTULO 2: REFERÊNCIAS TEÓRICAS PARA A FORMAÇÃO

Neste capítulo apresento as referências teóricas que fundamentam cada etapa da proposta de formação objeto desta pesquisa.

As etapas propostas contemplam: Escuta inicial para construção do perfil pessoal e cultural e da relação do grupo com o curso de Pedagogia; Memórias sobre o tema gestão democrática; Imagens sobre o tema; leituras de textos e de um filme e a construção de diferentes modos de pensar e dizer o tema: pela música, pela fotografia, pela poesia, pelo cinema e pelas obras plásticas.

As informações construídas sobre o perfil dos alunos e as relações com o curso de Pedagogia foram apresentadas no primeiro capítulo, pois constituem o contexto da presente pesquisa. As informações elaboradas nas demais etapas serão apresentadas e discutidas no terceiro capítulo desta dissertação.

2.1. A proposta de formação baseada no diálogo e no universo cultural

A proposta de iniciar as aulas e, conseqüentemente, a pesquisa, por meio de um questionário já fazia parte do meu plano de formação. Acredito que com este primeiro diálogo estabelecido entre nós, educador-educandos, iniciamos um processo de troca de conhecimentos: Eu apresentando minhas aulas e expondo a minha pesquisa e eles, os estudantes, falando sobre si mesmos.

Neste processo, todos nós estávamos existindo *em* e *com* o mundo. Para qualquer trabalho de/com Formação é fundamental despertar a consciência do outro de que ele é sujeito. Sujeito da sua história, da sua vida, das suas escolhas e ações. E para romper com essa aderência de todos nós, homens e mulheres, de *passarmos* apenas pelo mundo, é preciso ter clareza que podemos e devemos ir além.

Acrescentarmos à vida que temos, a existência do que criamos. E existirmos assim, com um modo de vida que nos é próprio ao sermos capazes de transformar, de produzir, de criar e recriar, de decidir, de comunicar-nos.

Paulo Freire nos fala desta possibilidade, com uma naturalidade que lhe é própria na medida em que ele crê totalmente no Ser Humano. É com esta convicção que me inspiro, num primeiro contato com meus alunos dentro de uma proposta formativa, ou seja, a de oferecer um momento para pensarem sobre si mesmos e tomarem consciência de muitas coisas que passam despercebidamente. *Consciência de e ação sobre* a realidade. Só assim poderá haver um “ato transformador”. Esta prática consciente envolve reflexão, intencionalidade, temporalidade e transcendência.

É obvio que em uma aula apenas, ou mesmo num curso semestral, não conseguimos desenvolver toda esta prática consciente, mas ela pode ser um foco de destaque que faz parte de todo um processo de formação, interminável. Esta também é uma concepção de formação democrática, pois para tais transformações, é necessário muito respeito ao processo individual e paralelamente ao processo do grupo. Todos estarão envolvidos e comprometidos consigo mesmos e com os outros.

Para transformar-se e transformar o mundo é preciso impregná-lo de sua presença criadora, deixando nele as marcas do seu trabalho individual e grupal. As relações dos seres humanos com o mundo implicam em tempo e espaço. São relações que deixam marcas, históricas e culturais. Assim como históricos também são os seres humanos, que não apenas fazem a história, mas também contam a história deste mútuo fazer.

2.1.1. A proposta de formação: a disciplina e a pesquisa

Perguntava-me se os alunos estavam desestimulados pelas mudanças da faculdade, ou se a classe continuava apresentando dificuldades grandes para compreensão dos textos pedagógicos, de dialogar com os autores pedagogos.

Neste semestre, na disciplina Gestão, conhecendo melhor a classe e propondo-me a fazer a minha pesquisa com eles, apresentei o planejamento do semestre. Havia uma ementa do curso escrita pela faculdade e eu ampliei os objetivos e conseqüentemente todo planejamento. Um dos objetivos em destaque era o de utilizarmos outras formas de linguagens para expressarmos, aprofundarmos e refletirmos sobre a própria gestão, sobre a equipe gestora e sobre a gestão democrática.

Meu plano de trabalho para este semestre tinha como Objetivos fundamentais:

- Pensar/discutir/escrever sobre as questões centrais que cercam a gestão escolar;
- Realizar leituras sobre textos que ajudem a pensar/ler/dizer a gestão escolar;
- Iniciar elaboração de discurso/pensamento mais autônomo sobre uma gestão escolar democrática;
- Colecionar imagens, recursos e textos que pudessem ajudar os futuros gestores a construírem uma gestão democrática.

- Possibilitar ao aluno o uso de outras formas de expressão e de reflexão no curso de Pedagogia, uma vez que estes alunos demonstravam dificuldades de se apropriarem de alguma teoria e de elaborarem seu próprio discurso.

A proposta metodológica, ou as estratégias de ensino, para este semestre foi de dividir o curso em duas partes, na primeira, os alunos poderiam ter acesso a textos reflexivos, pedagógicos, que falem sobre os modelos de gestão nas escolas, priorizando a gestão democrática (fevereiro a abril).

Já na segunda parte do curso, (maio e junho), os alunos deveriam representar a gestão democrática através de outras linguagens, outras formas de expressão, sem ser através de textos pedagógicos. Dividiriam-se em grupos e escolheriam outras linguagens que também promovam reflexão, diálogos, debates. Linguagens Artísticas, como a música, a pintura, o teatro, a poesia etc.

Ao final do curso, a proposta era analisar, qual metodologia e conteúdo foram mais significativos, representando desafios de maior criatividade e uma maior apropriação do tema, com a possibilidade de uma autonomia maior desse aluno, futuro educador.

A proposta previa que os alunos respondessem a um questionário avaliando sua própria aprendizagem no meio do semestre, ao final da primeira etapa do curso e ao final do semestre depois de diversificarem as linguagens.

A bibliografia adotada para o semestre foi:

- PARO, Vitor Henrique. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. Ática, 1999
- LUCK, Heloisa. A Evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paragnática. (texto- 1999)
- VASCONCELLOS, Celso. Coordenação de trabalho pedagógico. Cap.II: Sobre o trabalho da equipe diretiva no processo de mudança da prática pedagógica: Por uma Gestão democrática.
- LIBANEO, José Carlos. Organização e gestão da Escola. Teoria e prática. Alternativa, 1998

-BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Aprender o Amor. Sobre um afeto que se aprende a viver. Papirus, 2003

A proposta de avaliação contemplou a participação, assiduidade, interesse, envolvimento no curso e na nossa dinâmica de aula, principalmente no que diz respeito ao processo de construção de conhecimento e aprendizagem com relação aos conteúdos. Avaliamos também a experiência vivida por cada um durante o semestre: questionários, narrativas, reflexão dos textos, buscas e interesses por outras linguagens, reflexão sobre o próprio conteúdo da outra linguagem utilizada, e quanto aos significados reconhecidos nas outras formas de expressão que forem trabalhadas.

2.1.2. Por que estas escolhas?

Vou começar justificando meu plano de trabalho, iniciando pela própria avaliação. Quero esclarecer que a idéia é avaliar e não inspecionar, como diz Paulo Freire, sendo que nos momentos de avaliação, ambos nos avaliaremos, eu e os alunos. Não é um ato em que o educador avalia o educando, mas sim ambos avaliam juntos uma prática, seu desenvolvimento, os obstáculos encontrados, os erros e equívocos porventura cometidos. Daí seu caráter dialógico. Tentei na prática em sala de aula conviver com este caráter dialógico permanentemente, nas nossas leituras, exposições, observações, e reflexões. O cuidado em viver e conviver coerentemente com a proposta de formação foi assim, continuamente, dialogando.

Quando proponho os objetivos: Pensar/discutir/escrever sobre as questões centrais que cercam a gestão escolar; realizar leituras sobre textos que ajudem a pensar/ler/dizer a gestão escolar e iniciar a elaboração de discurso/pensamento mais autônomo sobre uma gestão escolar democrática, é justamente com a intenção de buscar vivenciar, em aula, a coerência com aquilo que estamos lendo e discutindo, ou seja, nossos princípios educacionais. Estes são baseados numa práxis reflexiva, com um olhar de profundo respeito à história de vida de cada ser humano e da

necessidade de construirmos conhecimento conjuntamente, mas com criticidade e, portanto com autonomia. Por meio das leituras, das reflexões, das indagações, das elaborações e experiências vivenciadas por cada um e pelo grupo, que se constrói novas propostas de gestão. Ao discutirmos sobre educação dialógica, sobre gestão participativa e democrática, estamos tentando vivenciá-las na prática, sem ficar no mundo apenas das idéias.

Quando proponho neste curso, utilizarmos outras formas de expressão, e até mesmo de outras linguagens, é porque concordo plenamente com Paulo Freire quando ele nos diz que “A educação, qualquer que seja o nível que se dê, se fará tão mais verdadeira quanto mais estimule o desenvolvimento dessa necessidade radical dos seres humanos, a de sua expressividade”. (FREIRE, 2002, p. 27).

Como já relatei, já sabia da dificuldade desses alunos com relação às leituras. Sabia da falta de compreensão dos textos, do medo de serem reprimidos ao discutirem os textos, da dificuldade de elaborarem e escreverem com autonomia. Por isso mesmo, no primeiro bimestre iríamos nos ater nas leituras indicadas, pois eles precisavam passar por isso novamente, e tentaríamos desmistificar esses medos e explorar os conteúdos com maior esforço e clareza.

Paulo Freire nos traz uma mensagem interessante sobre este indicador das nossas dificuldades:

Há sempre uma relação entre medo e dificuldade, medo e o difícil. Mas, nesta relação obviamente, se acha também a figura do sujeito que tem medo do difícil ou da dificuldade. Sujeito que teme a tempestade, que teme a solidão ou que teme não poder contornar as dificuldades para finalmente entender o texto, ou produzir a inteligência do texto. (FREIRE, 1993, p. 39)

Porém, também sabemos como os discursos pedagógicos, na maioria das vezes, são memorizados e declamados como se estivéssemos num palanque político, discursando sobre o certo e o errado ou perseguindo falas politicamente corretas. Muitos conceitos e afirmações são usados como modismos, e justamente por isso acabam não tendo significado algum. Como nos diz Larrosa (2004) a gente só é tocado verdadeiramente quando

experenciamos as coisas, quando somos mexidos, sacudidos, enfim sentimos de fato aquela experiência e portanto nosso discurso se torna verdadeiro e íntegro.

Assim, os alunos da pedagogia, também fruto desse nosso meio, repetem frases chavões politicamente corretas do momento, sem refletirem sobre elas e sem o esforço de descobrirem sentidos sobre as mesmas. Cabe aos processos de formação permitir esta reflexão e esta descoberta de sentidos. As frases sem sentidos são muitas vezes chamadas de “pedagogismos” ou “pedagogês” e que, de certa forma, são reforçados nos espaços de formação que não possibilitam o entendimento de que a Pedagogia e o discurso pedagógico exigem a reflexão e o diálogo com experiência vivida. Não se trata, portanto de negar todo e qualquer discurso pedagógico, mas sim de criticar o discurso pedagógico pronunciado com distância da experiência e da reflexão.

Uma hipótese importante de nosso trabalho está no entendimento de que uma nova relação com o discurso pedagógico é possível com a ajuda de diferentes formas de pensar e dizer. Novas formas de pensar e de articular palavras são possíveis com a utilização de diferentes linguagens e diferentes discursos. Por isto, privilegiamos o uso de textos pedagógicos, filosóficos, poéticos e também de imagens. A palavra tem várias formas e sentidos de ser expressa. Podemos e devemos ressignificar as palavras. As palavras com sentido.

Além da palavra ressignificada, temos também outras formas de comunicação que nos tocam e nos dizem algo, pois quando a palavra não nos toca ou não consegue comunicar todo o potencial de sua significação, temos sons, imagens que completam a palavra. Como diz Rubem Alves: “As palavras são só um suporte, elas existem para produzir o espaço vazio e silencioso de que a música necessita para existir. Sabem disso os amantes: Não são as palavras que contam. É a música”. (Alves, 2007,p.20)

Rubem Alves relata também que Álvaro de Campos contou que quando o poeta escreve seus poemas, nos intervalos silenciosos que há entre as palavras se ouve uma melodia que faz chorar.

Aqui ele valoriza ainda mais a arte da música, provavelmente a estética da música lhe “toca mais” do que a estética de um poema. A minha necessidade era de que os alunos fossem “tocados” por uma expressão estética, juntamente relacionada com uma experiência vivida, sentida, marcada.

2.2. A proposta da formação resgatando a memória

[...] repor o ser humano que atua, que pensa, que fala, que sonha, que ama, que odeia, que cria e recria, que sabe e ignora, que se afirma e que se nega, que constrói e destrói, que é tanto o que herda quanto o que adquire, no centro de nossas preocupações. (FREIRE, 2003, p.14)

Na primeira aula, após apresentação do plano de trabalho para a disciplina, comuniquei à sala que iria fazer a minha pesquisa para o mestrado registrando e analisando esta experiência de estudos que vivenciaríamos. A classe aceitou com simpatia a idéia, mas sem grandes questionamentos, como era de costume. Não demonstravam interesse por nada que significasse pesquisar ou estudar.

Sendo assim, após apresentação do programa, já nesta primeira aula, entreguei um questionário que possibilitasse ao aluno, pensar e falar de si mesmo, e eu conheceria um pouco do seu perfil; seus gostos, preferências e hábitos do seu cotidiano vividos fora da faculdade e posteriormente, propostas e críticas sobre o curso de pedagogia cursado até este semestre. Este questionário foi entregue para cada aluno, e individualmente foram respondendo. Não propus nenhuma dinâmica para troca de experiências, pois esta turma já havia realizado esta experiência similar na disciplina de Didática. O questionário resultou nos dados que foram tabulados e apresentados no capítulo anterior, nos destaques de perfil.

Nesta mesma aula, pedi aos alunos para relatarem uma experiência significativa que tiveram com algum diretor/gestor que marcara a sua trajetória escolar. Em seguida procuraram uma figura em várias revistas que disponibilizei, que representasse para eles uma Gestão Democrática. Assim trabalharíamos com a “memória” e com o conceito de Gestão Democrática. Estes alunos ainda não haviam estudado nada sobre esta concepção e eu

gostaria de antemão levantar qual era a visão que eles tinham sobre esta definição de gestão. E quanto à memória, como já comentei acima, concordo com todos os educadores que defendem a concepção de que qualquer aprendizado ou reflexão, só tem sentido se estiver relacionado com a nossa própria história, e complementando, algo que na nossa trajetória da vida *nos balançou, nos tocou, nos tombou*. Abaixo, reforço esta minha crença com a colocação da educadora Josso.

Marie-Christine Jossô, autora do livro *Experiências de Vida e Formação*, propõe uma abordagem de “formação experiencial”. Ou seja, ela fala da importância de retomarmos nossa história, fazendo uma releitura do que vivenciamos. Isto faz parte do nosso processo de formação. Segundo ela:

Falar das próprias experiências formadoras é, pois, de certa maneira, contar sobre si mesmo a própria história, as suas qualidades pessoais e socioculturais, o valor que se atribui ao que é “vivido” na continuidade temporal do nosso ser psicossomático. (...) é também um modo de dizermos que, neste continuum temporal, algumas vivências têm uma intensidade particular que se impõe à nossa consciência e delas extrairemos as informações úteis às nossas transações conosco próprios e/ou com o nosso ambiente humano e natural. (JOSSÔ,2004, p. 48)

E continua afirmando que a formação é como uma :

[...] viagem ao longo da qual ela vai explorar o viajante, começando por reconstruir o itinerário e os diferentes cruzamentos com os caminhos de outrem, as paragens mais ou menos longas no decurso do caminho, os encontros, os acontecimentos. (JOSSÔ,2004, p.58)

Em sua obra, a autora coloca a importância do “caminhar para si”, usando estas palavras como metáfora e até mesmo como uma imagem.

Para ela, o regaste da memória é fundamental:

[...] atividade de um sujeito que empreende uma viagem ao longo da qual ela vai explorar o viajante, começando por reconstituir o itinerário e os diferentes cruzamentos com os caminhos de outrem, as paragens mais ou menos longas no decurso do caminho, os encontros, os acontecimentos, as explorações e as atividades que permitem ao viajante não apenas localizar-se no espaço-tempo do aqui e agora, mas, ainda, compreender o que o orientou, fazer o inventário da sua bagagem, recordar os seus sonhos, contar as cicatrizes dos incidentes de percurso, descrever as suas atitudes interiores e seus comportamentos. Em outras palavras, ir ao encontro de si visa à descoberta e a compreensão de que viagem e

viajante são apenas um. (JOSSÔ, 2004, p. 58).

Assim, o trabalho com a memória na formação inicial e continuada ajuda a fazer as devidas conexões, análises, sínteses, habilidades que queremos explorar na sala de aula. Passamos a dialogar com as nossas lembranças, reaprendendo, ressignificando e vivenciando novas experiências. Arroyo comenta no seu livro *Trajetória e Tempos de Alunos e Mestres* sobre a importância das nossas lembranças, do resgate à nossa história, do uso da memória, no processo da nossa vida. Ele fala:

[...] os guardados da infância brotavam do pátio da escola também da rua, da casa. Espaços tão desencontrados. Lembranças tão misturadas de tantos espaços e tempos em que realizamos aprendizagens diversas. Em que fomos formando-nos. Quando toda essa variedade de significados aflora é fácil reaprender, a partir dos próprios guardados, a pluralidade de sentimentos formadores que tem a experiência escolar. A pluralidade de marcas deixadas na formação de nossa personalidade. Nossas lembranças trazem novas luminosidades aos textos dos filósofos dos pensadores sobre o papel formador da escola...] (ARROYO, 2005, p.241)

Assim, me apoiando mais uma vez nas idéias desses educadores, trabalhamos com a memória e com as leituras e discussões dos textos já citados para a construção de referências teóricas, tanto para a disciplina como a minha pesquisa.

Nestes textos, os autores comentam o histórico da atuação de alguns gestores no Brasil, desde àqueles com princípios rígidos, tradicionais e autoritários até os chamados democráticos, que no atual momento são defensores deste modelo de gestão democrática, gestão esta que desafia, propõe e permite a participação efetiva de todos os envolvidos no espaço escolar.

Dentre os autores selecionados, Libânio (1998), Luck (1999) e Paro (2001), possibilitam uma reflexão sobre o tema gestão democrática na escola. Sugeri, ainda, a leitura de um texto de Brandão (2003) por ser um texto que poderia sensibilizar os alunos para uma reflexão mais autêntica. O autor não está preocupado em apresentar um discurso comprometido com inovações e nem destacar o certo e o errado, mas sim em discutir sobre a educação de uma forma mais poética e emotiva, buscando estabelecer

relações com experiências dos leitores, o que favorece a comunicação e a descoberta de sentidos.

De fato, houve uma empatia entre os estudantes e este autor e seu texto.

2.3. A proposta da formação trabalhando com a questão da Gestão democrática

A idéia de gestão democrática remete primeiramente à proposta de formação escolhida, à relação e a coerência entre elas, e principalmente à existência dela no processo de formação. Em segundo lugar, é um conceito tão usado e porque não dizer tão debatido atualmente. Para muitos, ela é utópica, para outros, ela é simplesmente “mascarada” pelas palavras, mas continua sendo autoritária e centralizadora. Para outros ela pode até ser mal interpretada, entendida como democratismo, ou até mesmo como libertinagem, com uma aparente ausência de princípios e valores.

Portanto, acredito que a Gestão Democrática mereça ser destacada, tanto na disciplina de Gestão no curso de Pedagogia, como em qualquer reflexão sobre formação, o que é o caso deste trabalho de dissertação de mestrado, pois acredito que somente em um processo de formação democrático é possível a descoberta de sentidos e a busca de expressão autêntica. Desta forma, o tema selecionado para a pesquisa sobre uma metodologia de formação mantém uma relação interna e de coerência com os pressupostos da metodologia em questão.

Paro parte de uma visão crítica que concebe a gestão escolar voltada para a mudança social. Considera que a democratização nas relações internas da escola precede de uma ruptura com o senso comum da gestão escolar que a compreende a partir de ótica empresarial capitalista.

Embora no senso comum de uma sociedade autoritária a gestão (ou administração, que será aqui tomada como sinônimo) apareça ligada as relações de mando e submissão, não é isso que lhe dá a especificidade e a razão de ser, mas sim seu caráter de mediação para a concretização de fins. Ao administrar, ou gerir, utilizam-se recursos da forma mais adequada possível para a realização de objetivos determinados (Paro, 2000). Mas os fins e a forma de atingi-los não são independentes entre si, senão que, em certa medida, condicionam-se mutuamente. Assim, dado determinado fim, é preciso selecionar os meios, bem como a forma de utilizá-los, para atingir

precisamente o que se deseja. De igual modo, meios inadequados podem desvirtuar os fins ou comprometer seu alcance. (PARO, 2001, p. 49)

A gestão educacional só pode ter como seu fim o pedagógico, e complementa afirmando que:

[...] só é possível uma formação para a democracia se os meios de realizá-la, ou seja, a relação educador-educando, não contradiga esse fim, realizando-se, portanto, de forma democrática. Acrescente-se que o principal indício de uma gestão escolar verdadeiramente democrática é a democracia que se realiza na própria sala de aula [...] (PARO, 2002, p. 20)

A perspectiva de democratização das relações internas da escola apresenta-se como um grande desafio, pois a sala de aula é considerada por muitos professores como seu território exclusivo de patrimônio, caracterizando uma visão de escola fragmentada. Para alterar essa concepção, é preciso que a democratização da escola, em seu sentido amplo, seja uma bandeira assumida por todos que a compõem, expressa no projeto pedagógico construído coletivamente.

Voltando para a questão da gestão escolar, é possível afirmar que, para dar conta de seu papel, ela precisa ser, pelo menos, duplamente democrática. Por um lado, porque ela se situa no campo das relações sociais onde (...) torna-se ilegítimo o tipo de relação que não seja cooperação entre os envolvidos. Por outro, porque (...) a característica essencial da gestão é a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo esta um necessário componente democrático, é preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária. (PARO, 2001, p. 52)

A efetivação da proposta democrática na escola requer compreender que, tendo em vista que vivemos em ambientes autoritários, o exercício democrático que pressupõe o envolvimento de todos os atores da escola é ainda um desafio e necessita disposição para aprender a trabalhar coletivamente. Mas para que realmente possamos buscar a construção da gestão democrática, faz-se necessário apoiarmo-nos numa concepção de educação que muito se distancia da compreensão do senso comum, em que

se atribui à educação mero papel de transmissão de informações, de conhecimentos, pautada em relações autoritárias.

Necessitamos adotar um conceito amplo de educação, como nos propõe Paro:

Se educação é atualização histórico-cultural, supõe-se que os componentes de formação que ela propicia ao ser humano são algo muito mais rico e mais complexo do que simples transmissão de informações. Como mediação para a apropriação histórica da herança cultural a que supostamente tem direito os cidadãos, o fim último da educação é favorecer uma vida com maior satisfação individual e melhor convivência social. A educação como parte da vida, é principalmente aprender a viver com a maior plenitude que a história possibilita. Por ela se toma contato com o belo, com o justo e com o verdadeiro, aprende-se a compreendê-los, a admirá-los a valorizá-los e a concorrer para sua construção histórica, ou seja, é pela educação que se prepara para o usufruto (e novas produções) dos bens espirituais e materiais [...]
(PARO, 2001, p. 37-38)

No interior das escolas faz-se urgente romper com o modelo de gestão autoritária, criando mecanismos de participação efetiva de pais, educadores e alunos. Desencadeando ações como as defendidas por Vitor Paro (2008), quais sejam: criação de uma direção colegiada, por meio de um conselho diretivo; a superação da organização seriada de ensino, que supere também a perspectiva de reprovação; a reformulação do currículo fundado numa visão ampla que efetive realmente a formação integral do estudante; o desenvolvimento da autonomia do educando por meio da participação efetiva na organização e funcionamento da escola; a participação real da comunidade na escola.

Quanto à formação inicial dos professores, é preciso romper com o modelo de ensino transmissivo e partir para uma proposta curricular interdisciplinar que contribua eficazmente para a formação de um educador comprometido com a mudança educacional e social. Para isso, é preciso ter coragem de denunciar e romper com os rumos que vêm tomando os cursos de pedagogia com superficialidade nas reflexões e currículos fragmentados que reforçam o modelo escolar existente.

Nesta mesma perspectiva deve-se pensar a formação continuada – aquela que ocorre na escola. Faz-se necessário constituir realmente espaços de formação coletiva que propicie o diálogo entre teoria e prática, com

sistematizações que garantam a instauração de uma cultura reflexiva sobre a prática pedagógica.

Concebendo o educador como sujeito, criando alternativas reais de apoio ao trabalho docente. Essa direção pode se configurar em caminhos para a construção de uma educação transformadora.

Para se viver realmente uma gestão democrática, a escola tem que ser calcada em mecanismos de ações coletivas que possibilitem aos sujeitos envolvidos, oportunidades de opinar, informar e decidir sobre os rumos do trabalho realizado com os alunos.

De acordo com Monção (2008) a busca da gestão democrática

[...] rompe com um modelo de gestão que concentra o poder decisório na figura do diretor. A concentração do poder nas mãos de uma só pessoa é um dos causadores de grande parte da angústia dos diretores que muitas vezes, sentem-se incapazes de dar conta dos desafios cotidianos, pois essa idéia de que uma pessoa pode pensar e decidir sobre os rumos de um trabalho que envolve outras tantas pessoas, rompe com a essência da educação, que é democrática, como bem sinalizou Paulo Freire: "Ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, todos nos educamos em comunhão". Esse caráter dialógico e democrático da educação evidencia as premissas que constituem uma gestão educacional [...] (Monção, 2008, p. 71)

É preciso lembrar que o exercício da participação exige aprendizagens relativas ao trabalho coletivo, que contemple o aprender a ouvir, falar, negociar, decidir, sempre voltados ao foco, que é o aluno, seu desenvolvimento e sua aprendizagem, continuamente em parceria com suas famílias.

Além disso, quero resgatar a dimensão humana que perpassa uma gestão democrática, como bem nos coloca Paulo Freire: ... "repor o ser humano que atua, que pensa, que fala, que sonha, que ama, que odeia, que cria e recria, que sabe e ignora, que se afirma e que se nega, que constrói e destrói, que é tanto o que herda quanto o que adquire, no centro de nossas preocupações". (2003, p.14)

2.4. A proposta de formação e as múltiplas linguagens

Propus para este curso de Gestão, e também como foco de trabalho da minha pesquisa, trabalhar com Múltiplas Linguagens, incluindo as diferentes formas de dizer, com as palavras.

Tanto Dewey como Larrosa exploram a relevância da consideração das experiências cotidianas na construção de conhecimentos. Larrosa, em um dos seus textos sobre a experiência, destaca os usos desta palavra. Faz uma reflexão sobre as diferentes palavras, sobre as palavras usadas de formas diferentes, e sobre as palavras sentidas diferentemente. A leitura de Larrosa desafia - me a refletir e a compreender sobre que palavras despertam interesse no meu aluno, em que momentos utilizamos de uma palavra ou de outra. E além da palavra, o desafio de descobrir qual a linguagem que mais toca meu aluno, qual linguagem ele pode realmente viver uma experiência. Em que contextos, com quais conteúdos. Fomos ensinados apenas com uma linguagem, nos expressamos também apenas com uma, a palavra. E o pior, a palavra dita certa, única, e por isso até decorada.

Sobre este assunto, Larrosa propõe pensarmos em educação a partir “do par experiência/sentido” e através dessas duas palavras ele vai colocando-as em diferentes contextos, constatando as múltiplas intencionalidades que elas podem nos remeter. Comenta ele num texto publicado:

O que vou fazer é, simplesmente, explorar algumas palavras e tratar de compartilhá-las.

E isto a partir da convicção de que as palavras produzem sentido, criam realidades e, às vezes, funcionam como potentes mecanismos de subjetivação. Eu creio no poder das palavras, na força das palavras, creio que fazemos coisas com as palavras e, também, que as palavras fazem coisas conosco. As palavras determinam nosso pensamento porque não pensamos com pensamentos, mas com palavras, não pensamos a partir de uma suposta genialidade ou inteligência, mas a partir de nossas palavras. E pensar não é somente “raciocinar” ou “calcular” ou “argumentar”, como nos tem sido ensinado algumas vezes, mas é sobretudo dar sentido ao que somos e ao que nos acontece. E isto, o sentido ou o sem-sentido, é algo que tem a ver com as palavras. E, portanto, também tem a ver com as palavras o modo como nos colocamos diante de nós mesmos, diante dos outros e diante do mundo em que vivemos. (LARROSA, 2002)

Continua ele :

...E o modo como agimos em relação a tudo isso.....

O homem é um vivente com palavra. E isto não significa que o homem tenha a palavra ou a linguagem como uma coisa, ou uma faculdade, ou uma ferramenta, mas que o homem é palavra, que o homem é enquanto palavra, que todo humano tem a ver com a palavra, se dá em palavra, está tecido de palavras, que o modo de viver próprio desse vivente, que é o homem, se dá

na palavra e como palavra. Por isso, atividades como considerar as palavras, criticar as palavras, eleger as palavras, cuidar das palavras, inventar palavras, jogar com as palavras, impor palavras, proibir palavras, transformar palavras etc. não são atividades ocas ou vazias, não são mero palavrório. Quando fazemos coisas com as palavras, do que se trata é de como damos sentido ao que somos e ao que nos acontece, de como correlacionamos as palavras e as coisas, de como nomeamos o que vemos ou o que sentimos e de como vemos ou sentimos o que nomeamos. Nomear o que fazemos, em educação ou em qualquer outro lugar, como técnica aplicada, como práxis reflexiva ou como experiência dotada de sentido, não é somente uma questão terminológica. As palavras com que nomeamos o que somos, o que fazemos, o que pensamos, o que percebemos ou o que sentimos são mais do que simplesmente palavras. E, por isso, as lutas pelas palavras, pelo significado e pelo controle das palavras, pela imposição de certas palavras e pelo silenciamento ou desativação de outras palavras são lutas em que se joga algo mais do que simplesmente palavras, algo mais que somente palavras. (LARROSA, 2002).

Essas *palavras* de Larrosa, me “tocam” profundamente, elas falam por mim, e este é o poder das palavras. Ele consegue através das suas *palavras*, me tocar, com a minha experiência.

Mais à frente continuarei falando sobre a multiplicidade do uso das *palavras*, e a multiplicidade das *linguagens*, lembrando que *palavra* é uma das diversas linguagens que podemos nos comunicar, nos interagir e nos expressar.

Segundo Chauí (2000), existe quatro tipos de afirmações quando nos perguntamos sobre a origem da linguagem: a linguagem nasce por **imitação**, isto é, os humanos imitam, pela voz, os sons da Natureza; a linguagem nasce por imitação dos gestos, isto é, nasce como uma espécie de pantomima ou encenação, na qual o gesto indica um sentido; a linguagem nasce das **necessidades**: a fome, a sede, a necessidade de abrigar-se e proteger-se, a necessidade de reunir-se em grupo para defender-se das intempéries, dos animais e de outros homens mais fortes que **levaram à criação de palavras**, formando um vocabulário elementar e rudimentar, que, gradativamente, tornou-se mais complexo e transformou-se numa língua e a linguagem nasce das **emoções**, particularmente do grito (medo, surpresa ou alegria), do choro (dor, medo, compaixão) e do riso (prazer, bem-estar, felicidade).

A mesma autora afirma que os estudos sobre a origem da linguagem mostram que esta surgiu como poesia e canto, tornando-se prosa muito depois.

Assim como a pintura nasceu antes da escrita, os homens primeiro cantaram seus sentimentos e só muito depois exprimiram seus pensamentos.

Chauí adverte que essas teorias não são excludentes, pois é provável que a linguagem tenha nascido de todas essas fontes ou modos de expressão.

Podemos partir da idéia de que a linguagem é um sistema de signos ou sinais usados para indicar coisas, para a comunicação entre pessoas e para a expressão de idéias, valores e sentimentos. Falando sobre a experiência da linguagem, Chauí afirma que:

Dizer que somos seres falantes significa dizer que temos e somos linguagem, que ela é uma criação humana (uma instituição sócio-cultural), ao mesmo tempo em que nos cria como humanos (seres sociais e culturais). A linguagem é nossa via de acesso ao mundo e ao pensamento, ela nos envolve e nos habita, assim como a envolvemos e a habitamos. Ter experiência da linguagem é ter uma experiência espantosa: emitimos e ouvimos sons, escrevemos e lemos letras, mas, sem que saibamos como, experimentamos sentidos, significados, significações, emoções, desejos, idéias. (CHAUÍ, 2000, p.75).

Ainda interessa para esta pesquisa o que Chauí escreve sobre linguagem simbólica e linguagem conceitual.

Segundo a autora, a linguagem simbólica opera por analogias (semelhanças entre palavras e sons, entre palavras e coisas) e por metáforas (emprego de uma palavra ou de um conjunto de palavras para substituir outras e criar um sentido poético para a expressão). A linguagem simbólica realiza-se principalmente como imaginação. A linguagem conceitual procura evitar a analogia e a metáfora, esforçando-se para dar às palavras um sentido direto e não figurado ou figurativo.

A autora oferece elementos para a elaboração do seguinte quadro comparativo entre a linguagem simbólica (dos mitos, da religião, da poesia, do romance, do teatro) e a linguagem conceitual (das ciências, da filosofia) :

Linguagem simbólica	Linguagem conceitual
Fortemente emotiva e afetiva	Pretende tratar das emoções e dos afetos sem se confundir com eles.
Oferece sínteses imediatas (imagens)	Procede por desconstrução analítica e reconstrução sintética dos objetos, mostrando cada passo da análise e da síntese
Oferece palavras polissêmicas, com múltiplos sentidos simultâneos e diferentes	Procura diminuir ao máximo a polissemia e a conotação
Leva-nos para dentro dela, arrasta-nos para seu interior pela força do seu sentido, seu apelo emotivo e afetivo	Busca convencer e persuadir por meio de argumentos, raciocínios e provas.
Dá a conhecer o mundo criando um outro, análogo ao nosso...mais visível ou mais oculto que o nosso.	Busca dizer o nosso mundo decifrando o seu sentido, ultrapassando suas aparências e seus acidentes.
Ao privilegiar a memória e a imaginação, Diz como as coisas ou os homens poderiam Ter sido ou poderão ser, voltando-se para Um possível passado ou futuro	Busca dizer o nosso presente, fala do necessário, determinando suas causas ou motivos e razões; procura possibilidade objetiva e não apenas desejada ou sonhada.

Santaella contribui ainda com suas reflexões sobre as linguagens. Em um dos seus textos faz um comentário :

[...] gama incrivelmente intrincada de formas sociais de comunicação e de significação (...), todos os sistemas de produção de sentido ao qual o desenvolvimento dos meios de reprodução de linguagem propicia hoje enorme difusão. (SANTAELLA, 1993, p.11).

Sabe-se que a linguagem é toda forma de comunicação que produz sentido, existem múltiplas linguagens e ainda podem ser usadas de diferentes maneiras. Mas não são utilizadas outras “línguas” nos espaços escolares, e nem na formação inicial, até mesmo num curso de Pedagogia. Há um predomínio da palavra, com já comentei acima. Claro que a idéia aqui levantada, não é acabar com o uso das palavras, mas potencializá-las de originalidade, de criatividade, de sentido, assim como nos diz Larrosa :..“que as palavras caibam na boca do formador”.

Santaella ainda reforça esta idéia:

Nosso estar-no-mundo, como indivíduos sociais que somos, é mediado por uma rede intrincada e plural de linguagem, isto é, que nos comunicamos também através da leitura e/ou produção de formas, volumes, massas, interações de forças, movimentos; que somos também leitores e/ou produtores de dimensões e direções de linhas, traços, cores... Enfim, também nos comunicamos e nos orientamos através de imagens, gráficos, sinais, setas, números, cheiro e tato, através do olhar, do sentir e do apalpar. (SANTAELLA ,1993, p.10)

Assim como Chauí denominou de Linguagem Simbólica, a que nos leva às imaginações, também Santaella faz uma relação, em um dos seus textos, entre palavras e imagens.

Inicia comentando: *“O que há de imagem na palavra?”*. Podemos também questionar, que palavras acompanham uma imagem, ou até mesmo afirmarmos que inúmeras palavras certamente acompanham uma imagem.

Na disciplina coordenada pela professora Luiza Christov – “Imagem e palavra: modos de ser, pensar e dizer” - discutimos e imaginamos por

várias aulas sobre este tema palavras-imagens. Ao assistirmos o filme Livro de Cabeceira de Peter Greenaway de 1996, vivenciamos este processo sobre a relação imagem-palavra ocorrendo concomitantemente. Muito interessante, pois ia além da relação imagem e palavra que sempre estamos vivendo. Na verdade, o filme retrata e destaca esta relação em si. Trabalha com as linguagens conceituais e simbólicas, levando o público a também interagir com esta relação. Pudemos constatar como a palavra complementa a imagem e a mesma complementa a palavra sem se excluírem mutuamente.

Na disciplina coordenada pelo professor Milton Sogabe “Imagens e Mídias”, pude conhecer e refletir sobre as questões referentes à imagem artística ou não, reforçando a idéia de que palavra e imagem não são excludentes e sim complementares.

Surgiram várias indagações quanto à nossa educação escolar está defasada, atrasada e porque não dizer, equivocada. Fui provocada mais uma vez a propor mudanças na formação inicial destes alunos da pedagogia. Comentamos nessas aulas com o professor Milton que alguns teóricos como Foucault e Larrosa criticam o discurso pedagógico/científico e a separação que se faz entre a teoria e a prática. Alegam que estas questões já estão esgotadas e acabam no senso comum. Porém, o que podemos constatar é que os discursos estão saturados, mas o fazer ainda está longe de ser realizado. Noventa por cento das aulas nas escolas ainda acontecem dentro de uma sala de aula, com carteiras enfileiradas, com a presença do professor na frente da sala, escrevendo no quadro ou ditando, conceitos e regras. Os alunos da pedagogia fazem seus estágios, e comentam nos seus relatórios estes modelos de professores. Reclamam até mesmo das aulas na faculdade, em que alguns professores tentam mudar esta situação, propondo novas possibilidades de ensino, dizendo que nós estamos distantes ainda mais da realidade da sala de aula das crianças e ou adolescentes.

Neste contexto, percebemos que os discursos racionalizados e prescritivos pouco ou nada estão contribuindo para as mudanças necessárias, mudanças estas que exigem novas formas de pensar e de criar a escola. A história da Pedagogia e as pesquisas sobre educação escolar são inúmeras e as mudanças efetivas em termos da colocação dos

educadores enquanto sujeitos que criam novas relações com as quais a escola, de fato, se mostre como espaço de encontro para o conhecimento. Se tanto já produzimos enquanto humanidade sobre os melhores caminhos para a democracia e para a oportunidade de todos pensarem, dizerem e criarem o mundo, como inspira Paulo Freire, podemos nos perguntar se não estamos precisando de novas formas de pensar e dizer e criar.

Podemos nos perguntar se não é o caso de entrarmos mais no mundo das percepções, das sensações e dos sentimentos. Hoje falamos tanto da importância da "Pedagogia do Sujeito", do se conhecer, se olhar, se perceber, se desenvolver, mas não oferecemos oportunidades nem possibilidades para estas vivências. A percepção não pode ser negada pelo conhecimento científico, ela se aproxima ao conhecimento estético. Para falar um pouco de percepção, destaco palavras de dois autores:

[...] a percepção é um trabalho difícil e cansativo do psiquismo. É evidente que uma obra de arte não é percebida estando o organismo em completa passividade e não só pelos ouvidos e os olhos mas através de uma atividade interior sumamente complexa [...] (VIGOTSKI, 2001, p. 332)

[...] perceber não é senão traduzir um objeto de percepção em um julgamento de percepção, ou melhor, é interpor uma camada interpretativa entre a consciência e o que é percebido [...]

(SANTAELLA, 2007, p. 51)

CAPÍTULO 3: MEMÓRIAS, IMAGENS E LEITURAS

Neste capítulo apresento as informações levantadas junto ao grupo de alunos que participaram do processo formativo dentro da disciplina em questão e desta forma colaboraram com a presente pesquisa.

As etapas trabalhadas foram:

- Percepções sobre o curso de Pedagogia;
- Memórias sobre gestão escolar;
- Imagens sobre gestão democrática;
- Dialogando com autores e a leitura de um filme como caminho de aproximação ao tema Gestão democrática;
- Pensar e falar sobre Gestão Democrática por meio de diferentes linguagens

3.1. Memórias sobre diretores de escola

Decidi iniciar os estudos sobre o tema em questão solicitando aos alunos que investigassem em suas memórias qual o diretor ou diretora de escola que mais marcou a sua trajetória escolar.

Iniciar pela experiência de cada aluno tinha como objetivo identificar posturas de gestores reais, conhecidos, para favorecer uma aproximação com o tema que fizesse sentido para o grupo e pudesse nos ajudar a construir uma aproximação mais colada à experiência de ser diretor ou diretora.

Quadro n. 12 - Memórias sobre diretores		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	<p>Quando eu estava na 5ª série havia uma diretora que era muito chata, mas chata mesmo era uma pessoa muito difícil até para conversar.</p> <p>Ela era muito incompreensiva, sempre que nós precisávamos falar com ela, era super difícil, ela sempre muito ocupada e quando nós conseguíamos falar com ela, sempre saia chateada suas palavras eram duras, humilhava o aluno na frente de todos, ela não tinha sua consciência de chamar o aluno e escutar o que houve isso me marcou muito, sempre me lembro dela até hoje.</p> <p>Me marcou pelo fato de uma diretora ter esses comportamentos, jamais tem que se ter com ser humano nenhum, piorou o comportamento de uma diretora isso assusta.</p>
2	Adriana	<p>Me lembro como se fosse hoje, quando fui fazer meu estágio do magistério, e conheci uma diretora chamada Maria de Lourdes, que direcionava a EMEI “ Osmar de Almeida”, no primeiro momento brava, pensei em até desistir de fazer o estágio. Mas logo que se apresentou e começou a conversar comigo, mudei completamente minha visão, percebi que era uma pessoa super responsável, organizada e prestativa, me deu várias dicas na minha profissão, e quando me formei tive sorte que no primeiro ano lecionando fui trabalhar com ela e fiquei lá 3 anos, e agradeço a ela por estar aqui na faculdade pois me incentivou e até fez minha inscrição aqui na Fizo. Ela para mim é uma ótima diretora.</p>
3	Alessandra	<p>No ano de 2002 fui convidada para trabalhar em uma escola de Educação Infantil chamada “ Casa da criança “ em Carapicuíba. Eu iria trabalhar com crianças de 5 e 6 anos o chamado Pré III, minha diretora se chamava Lucy, era bastante energética, firme, porém muito justa.</p> <p>Lucy lutava muito para que pudesse dar o melhor pela sua escola. Ela conseguia apesar de muito trabalho realizar projetos e envia-lo para algumas empresas que pudessem ou melhor que gostariam de ajudar com algumas doações para escola.</p> <p>Era uma pessoa que lutava não só pelo pedagógico da escola, mas também pensava muito na formação dos seus professores.</p> <p>Acredito que muito do que hoje eu sei devo à grande valorização que essa diretora tem com seus educadores</p>
4	Ana Dias	<p>Quando realizei o estágio na 1ª série, fui pedir autorização para a diretora da escola, me surpreendi quando me apresentaram a diretora.</p> <p>Uma moça simpática, prestativa com as pessoas principalmente com os pais que a procuravam.</p> <p>As crianças falavam com ela, percebi que esta diretora tem uma gestão que todos participam, desta forma seu trabalho tem dado muito certo.</p>
5	Angélica	<p>Me lembro quando estava na 8ª série tinha uma diretora e eu não sei o porque ela não ia com a minha cara, e justo na 8ª série tinha uma prova onde eles “selecionavam” alunos para o ensino médio, quando chegou no final do ano eu saí da escola perguntei para ela onde estava a prova, pois queria ver o que tinha errado e ela não mostrou, isso me marcou muito fiquei muito chateada.</p>
6	Ana Lucia	<p>Um diretor que marcou minha vida foi uma diretora chamada Socorro de Mendonça, a mesma era conhecida na região que eu estudava como: brava e todos a temiam.</p> <p>Nas reuniões de pais e mestres a mesma só falava dos alunos de forma negativa e usava expressões pejorativas deixando todos com baixa estima.</p>
7	Ana Lúcia da Silva	
8	Benjamin	<p>Na segunda série do ensino fundamental, estive com uma professora maravilhosa, que sempre quando eu aprontava me levava para sala do diretor, e ao contrário dos meus colegas ou não tinha medo de ir para lá, pois esse diretor (com um nome muito difícil de pronunciar) era muito bom.</p> <p>Sempre quando chegava na sala dele, minha professora pedia para eu falar o nome dele, eu não conseguia pronunciar o nome e fala tudo em baralhado, ela morria de rir, dizia que achava “bonitinho” meu jeito de falar.</p> <p>Ele nunca me deu bronca, nós sempre conversávamos, muitas das vezes, eu ia parar na diretoria se quiser ou sem ter culpa, outras vezes ciente do que estava fazendo e quando isso acontecia eu me desculpava e ele sempre me compreendeu isso me marcou.</p>

Quadro n. 12- Memórias sobre diretores		
9	Cíntia	<p>Lembro-me com muito carinho da Diretora Alice, uma pessoa com voz serena, estatura baixa e muito competente. Sabia ouvir e respeitar os alunos, caminhava pelos corredores da escola visitando sala por sala, conquistava os</p>

	Soares	alunos com muita sabedoria, com isso era adorada e respeitada
10	Cinthia Oliveira	Na verdade a diretora que marcou minha vida nem me lembro seu nome. Estudei no Bradesco e para ser sincera nunca falei com ela. Me lembro que era bem pequena e todos os alunos tinham pavor dela, passava no corredor só para "pegar" algo errado e chamar atenção dos funcionários. Por conta disso não posso dizer que ela me marcou porque caso contrário acredito que pelo menos seu nome eu guardaria.
11	Cleide.	O tempo passa, mas fica conosco algumas lembranças, as vezes ruins e outras boas. Hoje, neste exato momento gostei de relembrar de uma pessoa maravilhosa que passou em minha vida. Durante as minhas principais séries conheci uma grande mulher, o nome dela é Cândida Botelho, ou seja, para mim era Dida, ela sempre ali dando força a mim. Pois sempre fui uma menina pobre e as vezes ela estava do meu lado. Quando iniciava as aulas ela estava ali, me ajudando em tudo, principalmente nos materiais escolares, uniformes e se caso eu necessitasse de aula particular ela pagava uma professora para mim e sempre dizia: se depender de mim você vai vencer. Se hoje estou aqui agradeço muito a ela. A mesma nunca dava bronca, mas nos ensinava a corrigir os nossos erros.
12	Cristiane	Atualmente estou trabalhando numa E.M.E. F de Carapicuíba, a diretora desta escola é muito compreensível não posso de maneira nenhuma falar mal, pois me ajudou muito, ou seja, me ajuda bastante. Desde que começou a fazer o curso de pedagogia ela tem me ajudado bastante. Todos os trabalhos ela tenta me ajudar, com livros, apostilas ou alguma indicação. Estágios sempre que preciso ela me dispensa para estar fazendo na escola ou fora. Ela já passou por tudo isso, pois também tem o curso de pedagogia, então fica tudo mais fácil e compreensivo para trabalharmos juntas.
13	Deisirrê	Como fui sempre uma boa aluna não frequentava muito a sala da diretora, mas durante o meu estágio no ensino fundamental, tive pouco contato com a diretora, mas pela arrogância que me tratou quando fui pedir a autorização de estar fazendo o estágio na escola, pude perceber que ela era uma pessoa que utilizava seu cargo com autoridade ou seja, uma pessoa que fazia valer suas vontades, e não trabalhava de uma forma democrática em que todos opinem sobre qualquer situação.
14	Denise	Eu me lembro de uma diretora da escola de 1ª e 2ª g Euclides de Oliveira Figueredo estudei nesta escola desde do primário até o colegial. Esta diretora era uma pessoa calma, simpática e muito atenciosa com os pais e alunos. Quando estava fazendo magistério foi nesta escola que realizei meu estágio, a diretora me ajudou bastante em 1º lugar deixando fazer o estágio e depois estava sempre conversando comigo tirando minhas dúvidas, isto foi muito importante para o meu estágio e também na minha formação. Enquanto no meu estágio da faculdade, no ensino fundamental em outra escola, a diretora não nos atendeu muito bem.
15	Elaine	Ao iniciar a estudar na educação infantil. Foi uma grande satisfação em saber que estava crescendo, conhecendo "amiguinhos", professora, coordenadora e diretora. Pude ter a oportunidade de conhecer a Dona Dolores ela tinha os cabelos brancos, uma voz bem grossa e era alta. Quando ela chegava perto de mim eu não sabia o que fazer, porque todos tinham medo dela. A dona Dolores era uma pessoa muito inteligente e cuidadosa com os alunos de toda a escola. Fui crescendo e passando de ano na escola, foi nesta instituição que estudei 8 anos. Quando estava na 5ª série, tive o prazer de conhecer a dona Dolores a visão que tive foi totalmente diferente da 1ª vez. Ela era uma pessoa carinhosa, tinha uma preocupação com todos, principalmente com a escola na parte de administração. Hoje tenho acesso a citada quando olho para ela e lembro de tudo que passamos juntas, sempre acabamos conversando sobre o que fiz e como me comportava na escola. Quanto ao acesso ao diálogo hoje tive uma evolução, por estar com uma idade adequada e por acabar estudo para ser professora.

Quadro n. 12 - Memórias sobre diretores		
16	Elizabeth	Estava na oitava série mais precisamente em 2001, quando assumiu o cargo de diretor o Sr. Petrônio. Era um homem dinâmico engajado determinado. Procurava conhecer cada aluno pelo nome (difícil, tarefa) para ele o aluno não era só mais um número de matrícula.

		<p>Visitava todas as salas e apesar da escassez de tempo sempre procurava estar a disposição. Era um tanto rígido, mas tinha um caráter indiscutível.</p> <p>Certa vez encaminhou uma denúncia ao juizado de menores contra uns pais que maltratavam os filhos. Uma pena dois anos depois ter deixado o cargo.</p> <p>No ano passado trabalhei numa escola de educação infantil cuja diretora, apesar de boa pessoa, como diretora era disposta autoritária e super acomodada. Trabalhar com ela foi super importante pois pude ver os tipos de gestoras que pretendo ser.</p> <p>Atualmente trabalho numa escola de educação infantil, cuja a diretora é minha amiga aqui da classe. É uma pessoa nova na função mas que sabe separar amizade de profissionalismo.</p> <p>Ela participa ativamente e procura nos ajudar sanar nossas dúvidas possível, sempre nos ouve. Existe muito dialogo em nossa relação e isso tem me marcado bastante.</p> <p>São três pessoas diferentes que marcaram muito em minha vida e contribuíram tanto para o meu, crescimento pessoal quanto o profissional.</p>
17	Fabricia	<p>Logo que estava falando e pedindo para lembrar da diretora que mais foi significativo em minha vida me lembrei de Alice, minha 1ª diretora do trabalho, é uma ótima pessoa, sempre disposta em ajudar a todos.</p> <p>Todas as manhãs lá estava ela recepcionando as crianças e os pais com seu bom dia caloroso e acolhedor.</p> <p>Pude conviver e aprender muito com ela durante 3 anos que valeram muito. O que mais marcou foi sua disponibilidade em nos ajudar e estar sempre por perto.</p>
18	Fabiana.	<p>Lembro-me de uma diretora, seu nome era Silvia, eu estudei da 4ª série à 8ª série no colégio em que ela era gestora. Era uma pessoa maravilhosa que desempenhava muito bem a sua função, tanto administrativa como pedagogicamente, pois ela acompanhava de perto os professores juntamente com a coordenadora.</p> <p>Eu podia perceber ela lutava pelos e com os professores pelos seus direitos. Sabia exigir mas também sabia perfeitamente reconhecer um bom trabalho.</p> <p>Buscava sempre incentivar o corpo docente com projetos, festas, e excussões.</p> <p>Conhecia a maior parte das famílias dos alunos, pois ele sempre participava das reuniões de pais.</p> <p>Com certeza sem dúvida alguma esta diretora me marcou bastante pela sua persistência, competência, carisma e amor.</p>
19	Josevânia.	<p>Tive oportunidade de trabalhar com bons e maus diretores. Mas decidi falar de uma cuja ações reprovei, apesar de nos relacionarmos bem profissionalmente.</p> <p>A diretora em questão muitas vezes tinha atitudes contraditórias com relação as crianças e o corpo docente. Tinha a impressão que a mesma não se sentia segura para tomar decisões, o que fazia com que muitas delas fossem contraditórias.</p> <p>Defendia que a criança era o toco principal no nosso trabalho, mas aceitava que as mesmas comessem comidas até mesmo com validade discutível, isso para não desagradar a cozinheira que teria que almoçar mais tarde.</p> <p>Muitas ações poderiam ser citadas, mas por falta de tempo.</p>
20	Jaqueline	<p>Apesar de ter estudado em mais de uma escola, nunca tive contato com a diretora, pois sempre esclarecia minhas dúvidas com a coordenadora, que estava sempre presente no dia-a-dia.</p>
21	Loiane	<p>. Passei por dois diretores em apenas um serviço, o primeiro não tinha muito o que declarar, uma pessoa prestativa, sempre estava precisando de algo tentava ajudar. Já o segundo não era uma pessoa que ajudava os outros, falava tudo o que pensava sem hora e sem lugar apropriado, e sendo assim até magoava muito seus funcionários, sai deste serviço, sendo taxada por ele laranja pobre, porque no mesmo tempo que sai uma outra funcionária saiu também, hoje falo com ela por educação mas não que ela seja uma pessoa que me agrade.</p>

Quadro n. 12- Memórias sobre diretores		
22	Luciana	<p>Me lembro de um diretor que tive em uma escola que estudei, quando estava na quinta-série, seu nome era Benedito. Esse diretor não me marcou simplesmente me lembrei dele porque por ser muito legal.</p> <p>A principio ele era meu professor de língua portuguesa, aprendi muito com ele, depois ele foi promovido a diretor. Ele era extremamente simpático, flexível e nós os alunos podíamos participar das tomada de decisões, através de votação e quando não estávamos de acordo com algo decidido por ele, tínhamos abertura para questionarmos e até mesmo mudá-la, claro que com bons argumentos.</p> <p>Enfim, creio que me lembrei dele por ser um diretor democrático</p>
23	Mábila	<p>Lembro-me como se fosse hoje, quando eu estava na 4ª série e briguei com um amigo na sala de aula, a eventual me mandou para direção. O diretor que se chamava Daniel, era muito bravo e usava o método da palmatória, fiquei com muito medo, mais como eu era filha da professora ele não me bateu só brigou e falou.</p> <p>Que feio dona Mábila, filho de professora brigando em sala de aula!</p>

		Nunca me esqueci da sua fala e do seu jeito bruto de tratar os alunos e professores. Era rígido, como no quartel. Eu foi meu diretor da 1º até 8º série.
24	Mariana	Estudei da 2ª a 8ª série na Escola Estadual Dr. Américo Marco Antônio. Neste período o diretor da instituição era o Sr. Daniel Barbosa. Todos os alunos tinham muito medo dele. Era só ele aparecer no começo do corredor que todos os alunos corriam para dentro da sala de aula. Quando os alunos se aglomeravam na porta da escola, ele logo saía no portão e todos os alunos corriam. Senhor Daniel passava uma imagem muito autoritária, mas no fundo não passava de uma pessoa super protetora. Queria que sua escola fosse modelo, apesar de todas as dificuldades de uma escola afastada do centro da cidade. Nenhum aluno tinha coragem de “bater de frente” com ele. Mas tenho certeza que ele manteve as rédias na escola. E assim marcou a vida de muitos alunos, professores e funcionários.
25	Marli	Uma diretora que marcou a minha vida quando eu estudava no ensino médio, o nome dela era Neide. Ela marcou a minha vida por sua competência era uma pessoa sempre atenta prestativa, sempre estava envolvida a tudo em relação a escola, ao aluno, e a comunidade.
26	Michele	Lembro – me muito bem do diretor de escola que tive no CEFAM. Seu nome é senhor Etevaldo, este é uma figura que demonstra todo o tradicionalismo que possa existir., inclusive sua fala é exatamente tradicional. O senhor Etevaldo é uma pessoa meio exigente e isso se reflete na organização da escola desde sua limpeza até a disciplina dos alunos. Me lembro que tínhamos muito medo dele, e quando o mesmo se encontrava na escola o silêncio reinava. Quando tínhamos que conversar com ele era o pânico total, todos tinham muito medo. Houve um dia que precisei voltar a CEFAM depois de me formar, quando estava saindo pelo portão da garagem ouvi a voz dele: Mocinha, por favor a senhorita poderia abrir o portão para mim? Naquela hora senti minhas pernas bambearem, pois fiquei traumatizada com aquela voz.
27	Monique	Eu me lembro da minha diretora da 5ª série a 8ª série do ensino fundamental, se chamava Filomena. Ela era muito compreensiva, a escola era muito pequena, então ela conseguia participar mais das nossas atividades. O nome do colégio era Getúlio Vargas. O que mais me marcou nela, foi a força de vontade que ela tinha em fazer a coisas, sempre organizava viagens, mas viagens de aprendizagens, histórias, culturas, conhecimentos e muito divertido também. Inclusive ela sempre estava presente nas viagens. Hoje a escola faliu, então foi fechada. Desejo a ela uma melhor oportunidade em sua vida, pois com sua capacidade e conhecimento ela sempre será uma ótima profissional.
28	Priscila Candido	Em 2005 conheci uma diretora fantástica, na escola em que dei aula. Semanalmente tínhamos que entregar o cronograma, e algumas vezes faltava idéia em alguma atividade, e ela sempre tinha idéia maravilhosas. Era muito inteligente (geógrafa e mestre em didática pela USP). Aprendi muito com ela principalmente como trabalhar na concepção sócio construtivista. Ela teve muita influencia também nas minhas atitudes com as crianças, e como organizar meu tempo de aula. As reuniões de formação pedagógica, eram realmente de formação , trabalhávamos textos sobre a proposta da escola etc.Enfim foi uma diretora que influenciou profundamente minha prática em sala de aula.

Quadro n. 12 - Memórias sobre diretores		
29	Priscila Placedino	Iniciei o curso de pedagogia na FIZO e na época estava desempregada, no segundo semestre entrei em uma C.E.I conveniada com a prefeitura e minha diretora... As vezes lembramos dela no serviço, pois ela maltratava seus funcionários, dizendo que ela era autoridade e tudo que fazíamos ou queríamos fazer deveria ter sua autorização. Nas manhãs percebíamos que o atendimento aos pais, na maioria das vezes era humilhante gritava pelos corredores. Era uma tensão em todos funcionários pois seus dias de lua procurava alguém para descontar sua ira. Os funcionários não podiam perder o ônibus e chegar atrasado, ou pegar trânsito, ficar doente e não avisar com antecedência. Ela ficou trabalhando na C.E. I por seis anos, e a chegada de uma diretora voluntária levou-a ir para um conselho e demitida. Os funcionários e pais se sentiram aliviado, e descobrimos posteriormente que ela desviava verbas da C.E.I. Agora finalmente estamos trabalhando com uma equipe maravilhosa, coordenada por pessoas que refletem junto com os funcionários.
30	Rosana	Trabalho há 6 anos na educação infantil como merendeira, na escola que trabalho houve sete mudanças na gestão, então conheci várias diretoras e neste percurso houve uma delas que é muito especial. É difícil explicar mas vou fazer o possível, acredito que para chegar este cargo todas as diretoras deveriam ser exatamente a esta pessoa que me refiro. Ela se chama Marlene, o amor a profissão é um dos primeiros elogios, a capacidade do respeito e amor ao próximo

		por qualquer pessoa pode ser colegas de trabalho, pais, mães e principalmente os alunos. É maravilhoso ver uma pessoa trabalhar na profissão que gosta e foi com este carinho que me apaixonei pela educação e resolvi voltar a estudar.
31	Samanta	Quando eu estava cursando o 2º colegial, uma diretora entrou na escola “abalando” a escola. Digo neste termo, pois ele modificou tudo começando pelas câmeras que eram espalhadas pelos corredores, motivo segundo ela economizar custos. Mudou a entrada da escola que se localizava em um lugar tranquilo para ficar em frente uma avenida. Só deixava entrar na escola que estivesse com a calça no pano que ela queria. Isso foi uma revolta para os alunos, pois mais da metade dos alunos ficava para o lado de fora, até que um dia todos resolveram parar a avenida. A polícia foi a escola e cadê a diretora? Não se encontrava na escola, pois ia um ou dois dias e faltava outro, mas deixava as ordens por escrito. Nem os professores gostavam dela, tanto que vários professores muito bons se demitiram, ela gritava com as auxiliares de limpeza na frente das pessoas.
32	Suelen.	Durante a 5ª e a 6ª série estudei na E.E Profª Marechal Rondon e nessa época tinha um diretor chamado Nacif que era o temor da escola. Um homem autoritário e o único foco dele era a disciplina dentro, fora e nos arredores da escola. Certa vez ele chamou a mãe de um aluno porque o havia encontrado fora da escola, mas o mesmo não estava em horário de aula, mas para ele era um absurdo, se não tivesse na escola, deveria estar dentro de casa.
33	Sueli	Trabalho em uma CEI, que a diretora me ensina várias coisas para o meu processo de educadora. Tenho momento que ela é bem justa tanto com os professores como os pais. Porém tem momentos que é rígida e se explode isso deixa os funcionários magoados, ela sempre fala de democracia mas não aceita ser questionada, sempre está com a razão. O lado positivo que aprendi com a minha diretora, e saber lidar com os pais, respeito com as crianças, muitas reuniões que ela faz fala muita coisa significativas, que consigo refleti melhor no meu dia-a-dia com os meus alunos. Trabalho a 9 anos com essa diretora porém aproveito o máximo do seu lado positivo para o meu processo de aprendizagem, e descarto os momentos que não são proveitosos e significativos para o meu aprendizado de educadora.
34	Tatiane.	Em 2003 comecei a trabalhar em uma escola pública em Barueri. A diretora desta escola era bastante ativa. Com uma visão positiva da educação ela incentivava, dava sugestões, estimulava, orientava e até apoiava as atividades “mirabolantes” que eu propunha. Lembro de uma situação em que eu estava trabalhando receita e agendei a cozinha da escola para fazer um bolo de fubá com as crianças. No dia do evento, a caminho da escola, pensei que poderia fazer um gancho da atividade na área de matemática, e que então seria legal ir ao supermercado do bairro com as crianças para comprar os ingredientes do bolo e assim trabalhar a pesquisa de preço, troco, e etc. Na hora ela ficou um pouco pensativa, explicou que havia uma reunião com a equipe e esta se ausentaria, que não havia transporte e pessoas que pudessem acompanhar a classe, mas que tentaria resolver. Após 15 minutos fui informada de que não haveria problema e que quatro funcionários da escola acompanharia. A atividade foi um sucesso e ainda levei uma bronca por não ter fotografado e enviado para o portfólio da escola.

Podemos constatar que as memórias descritas pelos alunos se divergem, muitos recordam-se com carinho e admiração de seus diretores, já outros, deixaram marcas negativas nas suas histórias escolares.

Elas podem ser agrupadas em positivas e negativas tendo em vista o que descrevem sobre diretores de escola em suas experiências, sendo 17 positivas e 14 negativas. Apenas uma resposta em branco

Já duas respostas trazem aspectos positivos e negativos, a de Josevânia e a da Sueli que merecem ser destacadas:

Josevânia

Tive oportunidade de trabalhar com bons e maus diretores. Mas decidi falar de uma cujas ações reprovei, apesar de nos relacionarmos bem profissionalmente. A diretora em questão muitas vezes tinha atitudes contraditórias com relação as crianças e o corpo docente. Tinha a impressão que a mesma não se sentia segura para tomar decisões, o que fazia com que muitas delas fossem contraditórias. Defendia que a criança era o tópic principal no nosso trabalho, mas aceitava que as mesmas comessem comidas até mesmo com validade discutível, isso para não desagradar a cozinheira que teria que almoçar mais tarde.

Sueli

Trabalho em uma CEI, que a diretora me ensina várias coisas para o meu processo de educadora. Tenho momento que ela é bem justa tanto com os professores como os pais. Porém tem momentos que é rígida e se explode isso deixa os funcionários magoada, ela sempre fala de democracia mas não aceita ser questionada, sempre está com a razão. O lado positivo que aprendi com a minha diretora, e saber lidar com os pais, respeito com as crianças, muitas reuniões que ela faz fala muita coisa significativas, que consigo refleti melhor no meu dia-a-dia com os meus alunos. Trabalho a 9 anos com essa diretora porém aproveito o máximo do seu lado positivo para o meu processo de aprendizagem, e descarto os momentos que não são proveitosos e significativos para o meu aprendizado de educadora.

3.2. Imagens sobre o tema Gestão Democrática

Após o levantamento de memórias sobre diretores de escola, solicitei aos alunos que expressassem oralmente o que entendiam por um gestor democrático, como tiveram muita dificuldade para verbalizar, sugeri que associassem imagens ao tema, com o objetivo de identificar representações por eles elaboradas com a possibilidade de expressarem em linguagem simbólica os aspectos menos conceituais, mais identificados com percepções ainda difusas, pouco verbalizadas, mas sem dúvida já presentes no universo cultural de muitos deles. Assim, organizados em seis grupos, selecionaram imagens para representar o que entendiam pelo tema.

Neste texto, faremos uma breve descrição do que trazem as imagens e uma reflexão a partir da pergunta: o que podemos inferir sobre o entendimento do grupo a respeito do tema gestão democrática?

Imagem 1 - Grupo A

Nome - Alina C. Zigueira Dias 5ª Semente.

Gestão democrática



O grupo selecionou uma imagem sugerida por uma das alunas por entender que a mesma é bastante representativa do que pensam a respeito de uma gestão democrática. A imagem corresponde a uma foto extraída de uma revista e lembrava à aluna sua relação com uma diretora de sua escola quando criança.

A imagem traz pessoas sorridentes, sugerindo relacionamento afetuoso e sem tensões. Adultos, jovens e crianças em um clima de descontração.

Sugere visão positiva sobre o modelo de gestão e não contemplam problematização sobre o mesmo, inclusive porque as pessoas não estão em ação e sim pousando para uma foto.

Pode-se dizer que o grupo apresenta uma visão inicial idealizada, com ausência de conflitos e que destaca apenas um aspecto do que seria uma gestão democrática, ou seja, o relacionamento harmonioso entre os envolvidos.



A imagem selecionada por este grupo sugere o entendimento de que na gestão democrática, o diretor é líder que se coloca junto com o grupo de alunos, pois está à frente, mas em posição abaixo da maioria.

Sua postura sugere, também, que apesar de estar em meio ao grupo, não está submetido a ninguém e nem submetendo a outros.

É interessante que todos estão dirigindo o olhar e a atenção para um ponto à frente e comum. Esta percepção sobre gestão democrática é relevante, pois indica noção mais elaborada sobre um relacionamento democrático.

Trata-se de imagem reveladora de entendimento capaz de visualizar elementos mais complexos no processo de gestão democrática.

Imagem 3 - Grupo C: o encontro



Este grupo, por sua vez, não apenas nomeou o trabalho como o encontro, mas trouxe imagem com composição que sugere gestão coletiva sem destaque para um líder. Uma das pessoas atrai a atenção por estar com a palavra naquele momento. Todos os demais aparecem atentos, capazes de escuta e consideração por quem fala.

Esta imagem sobre gestão democrática poderia também sugerir uma visão idealizada e pouco problematizadora sem presença, na imagem, de elementos que lembrem conflito ou disputas. Porém, traz um aspecto importante no fato de não destacar um líder e mostrar igualdade nas posições dos participantes.

Imagem 4 – Grupo D: liderança e confiança



A imagem selecionada e acompanhada de título chama a atenção em primeiro lugar por não se referir a uma experiência de nossa cultura, da cultura escolar, como estamos acostumados a representar. Em segundo lugar, a imagem tem elementos presentes nas imagens anteriores: ausência de tensão, afetuosidade, proximidade entre as pessoas, porém inaugura novas formas de tratar o tema, por sugerir a acolhida entre os participantes que são diferentes entre si, pois temos um adulto e duas crianças com expressões distintas.

Aqui também, apesar de sugestões problematizadoras não comparecerem na imagem, seus elementos indicam possibilidade de ampliar modo de entender a gestão democrática como um entrelaçamento de proteção entre as pessoas.

Imagem 5 – Grupo E: confiança e reconhecimento



Esta imagem foge ao esperado quando consideramos o tema em questão. Diferentemente das anteriores não traz pessoas em relação e não se refere diretamente a alguma representação conhecida sobre gestão democrática.

Tentando inferir sobre o entendimento do grupo, pode-se partir da própria palavra confiança para a hipótese de que, quando associada à imagem, o grupo traz a idéia de auto-confiança e autonomia. Isto porque a figura do garoto com olhos fechados e braços abertos ao mundo indica um olhar para si mesmo como capaz de receber o mundo, sem temor.

Se o garoto representa a todos no processo de gestão, é interessante a idéia de que neste processo cada um não se submete, mas confia em si mesmo e no outro “de olhos fechados”. A confiança passa a ser um componente associado ao tema que merece ser destacado.

Imagem 6 – Grupo F: língua solta – liberdade de dizer



A imagem por si só fala de uma língua desenfreada, para fora, sem ser limitada e reprimida. O título dado pelo grupo reforça esta idéia de algo que se solta, sem freios para dizer tudo. Este tudo é sugerido pelos símbolos que estão em torno da boca.

A idéia de democracia ou gestão democrática como processo no qual se diz tudo pode ser considerada como ausência de limites nas relações, negando o princípio da negociação para construção de autonomia. Negociação envolve identificar momentos de silenciar, de falar e, sobretudo de se falar o que favorece a comunicação, o diálogo e a integração do grupo. Nem sempre, qualquer palavra possibilita estes caminhos. Por outro lado, não se pode negar a importância da liberdade de expressão que tradicionalmente vem associada à democracia.

Em síntese as imagens trouxeram elementos do entendimento dos alunos sobre gestão democrática antes de iniciarmos as leituras e análises a respeito do tema.

Destas representações iniciais, pode-se inferir que este entendimento é marcado por:

- Confiança
- Auto-confiança

- Liderança que protege
- Liderança que compartilha a mesma direção do olhar
 - Soltar a língua e ter liberdade de dizer
 - Oportunidade de encontro
 - Ausência de tensões

3.3. Dialogando com autores e a leitura de um filme como caminho de aproximação ao tema gestão democrática

Como planejado, no segundo dia de aula, dia 27/02, apresentei o primeiro texto, de Libâneo (2004). O autor apresenta um histórico sobre o papel do Diretor de Escola, burocrático, autoritário e centralizador. Após a aula, tive a impressão de que o texto não trouxera nada de novo aos alunos: ou ele era muito óbvio, ou a sala não havia entendido nada. O que a classe manifestou foi uma apatia geral. Durante a apresentação, eu perguntava: *“É esta imagem que vocês têm, com o diretor dentro de uma sala, fazendo tarefas administrativas?”* Respondiam que sim e voltavam ao silêncio. Assim, decidi que na próxima aula discutiríamos o texto de Victor Paro, *Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade* (2003), apostando desta vez numa participação mais efetiva da classe, por se tratar de texto provocativo, com descrições sobre o cotidiano escolar no qual o diretor é apresentado com todas as suas contradições.

Na situação em que o indivíduo é apenas o dirigente, existe também, - devido à relativa autonomia que ele representa - a tendência de este indivíduo procurar administrar em causa própria, tirando vantagens pessoais de sua gestão. Obviamente isto tem menor probabilidade de ocorrer quando se trata de uma gestão colegiada, onde haja o consenso para tomada de decisões, as quais devem ser baseadas no interesse dos diversos setores envolvidos no processo escolar. (PARO, 2003, p.164)

Leram em pequenos grupos, fizeram algumas perguntas de compreensão do vocabulário, mas mesmo sendo um texto mais polêmico, não houve grandes discussões. Provoquei uma discussão sobre democracia, sobre gestão colegiada e relacionei um texto com o outro, mas fui percebendo que a preocupação do grupo estava mais voltada para conceituar Gestão Democrática e outros termos, do que para discutir e

pensar sobre estas questões. Os alunos repetiam frases dos dois autores, lendo-as, memorizando-as, copiando-as sem nenhum comentário a respeito.

Preocupada com essa ausência de atitude reflexiva diante das leituras, lembrei-me de um filme que eu já havia trabalhado nesta disciplina em outras salas e que havia resultado numa grande contribuição para as discussões.

Propus, então, para aula seguinte, assistirmos o filme **As 200 crianças do dr Korczak** de Andrzej Wajda, de 1990. Este filme relata uma grande passagem verídica da vida deste pedagogo e médico na época do nazismo, na Áustria. Ele era diretor de um orfanato de crianças judias e apresenta uma forma democrática, generosa e justa do pedagogo coordenar e gerir. O final do filme é trágico, pois todos morrem na câmara de gás, mas é fértil para reflexão, porque há muita cumplicidade entre todos os envolvidos no orfanato. Os princípios eram claros e a luta pela autenticidade e pelo altruísmo era constante. Atualmente, nos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, encontramos este discurso: Escola democrática, formação de cidadãos solidários, formação de alunos críticos e autônomos. Na prática, porém encontramos outra realidade. Uma luta pelo poder entre os gestores e coordenadores sem debates e explicitações de idéias. Os pais posicionam-se de um lado e cada membro da escola de outro. As relações interpessoais são conflituosas e os princípios e valores não estão explicitados. O filme acabou proporcionando uma discussão ampla sobre tais questões. O filme foi apresentado no dia 13 de março, e o debate, na aula seguinte, no dia 20/03. Os alunos deram exemplos cotidianos de falsa politicagem, de manipulações, e até mesmo de uma falsa democracia. Em nenhum momento preocuparam-se em definir conceitos pedagógicos, mas sim em constatar a coerência entre a prática e a teoria do diretor. Pude avaliar este resultado por meio de algumas perguntas que responderam sobre o filme.

Tais respostas permitem verificar que os alunos associam a uma gestão democrática as seguintes características:

- Professores sabiam ouvir os alunos
- Diretor sabia ouvir os professores
- Decisões tomadas coletivamente
- Respeito mútuo

- Diálogo
- Autonomia
- Espaço para crianças solucionarem os próprios conflitos
- Troca de idéias
- Orfanato como espaço de proteção dos judeus contra os nazistas com formação para não oprimir os mesmos em atitude de vingança
- Democracia como direitos humanos
- Segurança de que ficariam juntos em qualquer situação, mesmo para morrer

Como vimos no capítulo 2 deste texto, tais características são analisadas e valorizadas pelos autores que refletem sobre o tema. O fato de os alunos descreverem tais atitudes ou valores observados no filme revela ainda que já haviam elaborado representações e compreensões sobre gestão democrática. Ao expressarem o que foi mais tocante no filme, apresentaram aspectos diretamente relacionados aos valores identificados. Isto pode trazer uma indicação de que suas representações estão ancoradas no reconhecimento da importância das atitudes descritas. Posso afirmar que os alunos identificam-se com educação humanista. O mais tocante para eles foram as cenas nas quais eram evidenciadas:

- Justiça na postura dos educadores e do diretor
- Dedicção da própria vida do diretor às crianças
- Enfrentamento das atrocidades
- Valorização das crianças
- Coragem dos educadores e do gestor
- Valorização por educação mais que pela medicina, por parte do diretor
- Persistência
- Luta pela sobrevivência
- Capacidade de dar a vida pelo outro
- Não ter nojo do outro
- Diálogo para enfrentar agressividade

Com estas respostas, pude perceber que os alunos estavam conseguindo pensar sobre as formas de gestão e que começaram a relacionar o filme com os textos lidos. Sem dúvida, o filme possibilitou essa reflexão.

“O cinema permite que cada espectador conte-se a si próprio, veja-se, julgue-se...”.

(Betton, 2005)

Na seqüência, lemos e discutimos o texto “O amor que se vive e aprende”, de Carlos Rodrigues Brandão (2005). Pedi para que lessem e discutissem em duplas. A linguagem do autor neste texto aproxima-se mais de um discurso filosófico do que pedagógico, pois é marcado por questionamentos mais do que por definições e por afirmações que recomendam explicitamente algumas soluções, alguns caminhos. O texto de Brandão favorece reflexão autêntica sem a reprodução mecanicista das afirmações do texto, uma vez que ele mesmo mostra o caminhar do próprio pensamento em busca de compreensão do mundo e da escola. Não é possível decorar frases, aparecem mais dúvidas do que certezas abrem-se portas de pensamento, fazendo com que o leitor pare e pense sobre diferentes idéias. Além disso, ele escreve de uma forma poética, atraindo o leitor sensivelmente e motivando-o a ocupar espaços que a poesia do texto deixou propositalmente para o pensamento de quem o lê. Alguns excertos deste texto:

Como um antropólogo ainda leitor de algumas velhas escolas, que alguns pós modernos apressados teimam em desqualificar, creio que nos tornamos humanos e nos transformamos de uma geração para outra, de uma era de trajetória humana a outra, porque aprendemos a viver entre nós, em múltiplas e indispensáveis experiências socialmente prescritas e regidas pelo princípio recíproco de dar, receber e retribuir.

[...] Melhor: compreendi que a ternura era o melhor da vida. O resto não vale nada....A mão que aperta a nossa mão,o sorriso que nos acolhe desvendam-nos o mundo. Às vezes é um nada que nos faz refletir, é o momento,é uma figura que nos entra pela porta adentro e de quem nos sentimos logo irmãos[....]

Precisamos de cenários pedagógicos livre e interativamente construídos por uma vocação consciente à partilha, tão

autônoma quanto possível na criação dos próprios saberes e sentidos com que pessoas aprendem qualquer coisa, em vez de contextos programados e impostos. (BRANDÃO, 1995, p.39-84)

Mais uma vez constatei que o discurso pedagógico para provocar aprendizado precisa cultivar as características apontadas sobre o texto de Brandão. A partir desta leitura, os alunos disseram que já estavam “aquecidos” para vivenciarem a segunda parte do planejamento do curso, ou seja, trabalharem em grupo o tema Gestão com outras linguagens. Eles mesmos percebiam que participavam melhor quando a discussão não se detinha em leituras de textos prescritivos, com definições sem espaço para pensar a partir de suas palavras: *“Prófe, vamos começar a trabalhar com música e com arte? A senhora não acha que estamos falando mais?”* e *“Prófe, me dá sono ler o Libâneo.”* e a outra: *“Para mim foi o Victor Paro, ele é chato e difícil de entender”.*

Insisti na proposição de mais um texto, afirmando que estudar e ler nem sempre é imediatamente prazeroso. Selecionei um texto de linguagem menos conceitual, de Heloisa Luck (2004).

Uma aluna retrucou: *“ Sabe o que é professora, nós não agüentamos mais teorias, principalmente este discurso pedagógico, que quando a gente chega na prática a gente vê tudo diferente. O diretor manda, os professores obedecem mas reclamam, é tudo diferente.”*

Assim, leram o texto de Luck que, de certa forma, explicita processo de mudança de paradigma sobre a gestão, contextualizando a Gestão Democrática. Após leitura e discussão em grupo, solicitei que representassem os princípios e propostas que a autora destaca, através de uma montagem, utilizando as peças do *Lego* que eu as disponibilizei. Assim, após lerem o texto passaram a manusear as peças discutindo sobre a montagem.

Três grupos colocaram várias peças em círculo, representando as reuniões entre as pessoas da escola: professores, pais, alunos, merendeira, faxineira, e sempre com a presença do Gestor. Um grupo montou um trem cumprido, encarrilhado por várias peças do lego (vagões). O trenzinho caminhava e por vezes parava, pois uma peça havia se deslocado, saindo do trilho. Todas as outras peças tinham que encaixar novamente, num movimento coletivo e cuidadoso, para que o trem continuasse seu trajeto.

Foi muito interessante a forma como o grupo movimentava as peças do trem, e isso suscitou uma discussão do como podemos construir princípios comuns numa equipe de trabalho, porém respeitando a diversidade entre as pessoas. Os alunos não respondiam com palavras, mas com muita leveza, elas representavam a parada do trem e os encaixes iam sendo feitos novamente. Depois comentaram que queriam demonstrar um “respeito” aos ritmos e tempos diferentes de cada um.

Após as leituras, pedi que escrevessem individualmente sobre a seguinte questão: **O que as leituras me fizeram pensar sobre o papel do gestor na gestão democrática?**

Aline Cristina Figueredo

O que dizer sobre o papel do gestor na gestão democrática é que existe um grande processo de significação a cada um.

Para o gestor democrático tem de haver respeito pois, é através dele que tudo começa a uma nova transformação, a novas mudanças.

O diretor ele já tem que ser presente, ir as salas, se preocupar com os problemas que as vezes rodeiam a escola, pois é com ele que o professor conta muitas vezes. São representações diferentes de um para o outro.

Existem alguns paradigmas que fazem com que o próprio gestor tenham novas visões. Ele tem que ter postura. Tem de fazer mudanças. Tem que ter decisões formadas.

São alguns pontos que tem que existir em um gestor, e foi a partir daí que houve uma revolução da gestão educacional.

Heloisa Luck, ela nos mostra a grande importância de gestão educacional.

Ela fala que primeiramente o ser humano tem que ter de si uma alta compreensão, uma confiança consigo mesmo, porque se você não confia em você como você vai transmitir segurança para seu próximo.

O que não se pode esquecer também é que o gestor não pode apenas cuidar da parte administrativa, mas sim tem que participar, e não pensar que ele sabe tudo, sem conversar com todos.

Segundo o texto, o trabalho da equipe diretiva no processo de mudança da prática pedagógica por um gestor democrático, nos passa uma coerência e nem sempre os projetos apresentados tem uma coerência.

Uma equipe escolar tem um papel muito importante e de extrema responsabilidade. A equipe diretiva tem que ir em busca do que é pregado e do que se espera que se faça.

Diante de tudo isso é preciso confiar mais nas propostas de todos, na força do próprio grupo e deixá-lo a vontade para falar, comunicar, que chamamos de um desafio educativo entre gestor, professor e alunos.

Com esses desafios o educador deve ter uma alta confiança, e é através dessa confiança que se pode começar a ter várias transformações.

Geralmente os Projetos escolares surgem através da direção, que por muitas vezes acaba sendo um projeto sem coerência. Muitas vezes o professor não está aceitando, mas acaba ficando quieto com medo da reação de seu diretor. Temos que conversar, para que haja uma conclusão.

É aí que o Carlos Rodrigues Brandão vai falar muito sobre o afeto, o amor, o respeito entre todos que fazem parte da escola.

Nesse texto ele nos mostra uma possível relação humana muito forte.

Tudo que nós seres humanos pensamos, jamais devemos guardar, o educador ele tem que ver que o outro também é ser humano, e por isso tem que ouvir, compreender antes de julgar aquele aluno.

Brandão discute várias idéias entre o amor, o ódio, a falta de compreensão, o que não podemos deixar de se esquecer que ser educadores acima de tudo é ser um modelo que será copiado no amanhã.

Nós temos que aprender amar ao nosso próximo, somos todos iguais, somos todos filhos de Deus, por mais dificuldades que nós tenhamos, e isso é um exercício que cabe a cada um de nós.

Eu tinha um outro olhar para o gestor antes, hoje vejo com olhar diferente, vejo o gestor como um líder participativo entre seus professores e seus alunos.

Adriana F. Santos

Conforme pude perceber nos textos lidos, uma gestão democrática se dá coletivamente e particularmente. Mesmo tendo consciência disso, não é o que vejo nas escolas, infelizmente. Não generalizo, mas percebo que “o poder” é centrado todo em uma só pessoa, sem plano, sem participação dos professores, usuários da escola, e muito menos da comunidade.

Existem escolas com excelentes condições físicas, com propostas pedagógicas avançadas, mas mesmo assim não conseguem traduzi-las por falta de coletividade.

Um trabalho em equipe em uma gestão é fundamental, pois é necessário que assumem a vontade de construir conjuntamente, uma equipe de tomar decisões, de pôr em prática o que foi decidido, cada um cumprir a sua parte, tudo isso coletivamente, e principalmente visar sempre a formação do aluno e sua aprendizagem.

A gestão pode cultivar relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente.

É importante notar que a idéia de gestão desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação.

Para que tudo funcione, todos da escola precisam aprender a ter uma capacidade de comunicação e expressão oral, aptidão para trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, talento para enfrentar os problemas e situações difíceis.

Enfim é necessário que os gestores busquem a coerência entre aquilo que pregam e aquilo que se fazem.

Angélica Aparecida da Silva

Como José Carlos Libâneo falou é muito importante assimilar que, a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores. Ele entende que uma gestão democrática realmente não se deve só ao diretor, pois devemos colocar em prática as nossas idéias, onde cada um coloca o seu ponto de vista.

O que seria uma gestão democrática? Será que é aquele diretor que não aceita opinião dos outros, ou será aquele que concorda com os seus amigos de serviços. Há muitos anos atrás o gestor era visto de uma forma não muito agradável, pois era aquela pessoa fechada, não aceitava opinião de ninguém. Uma direção democrática tem como princípio e atributo a gestão onde o trabalho é feito com conjuntos de pessoas.

Heloísa Luck deixa bem claro que a gestão não é um “substituto” da administração, pois antigamente o gestor era visto como gestor administrativo e não é, pois hoje em dia as coisas mudaram completamente na gestão educacional e a democratização do processo onde tudo é determinado pelo projeto político pedagógico

A democratização e a qualificação da educação é um processo que tem como meta uma mudança na prática em sala de aula.

Uma gestão democrática implica em uma formação sólida organizacional e com as responsabilidades muito bem divididas. A qualidade do ensino aprendizagem se dá através da competência tanto do diretor como da coordenação, isso faz com que as decisões a serem tomadas sejam mais eficazes.

Alessandra G. Lima

As leituras nos levam a refletir bastante sobre a questão do gestor na gestão democrática, pois o que eu particularmente tenho vivido na escola na qual eu trabalho não é nada democrático. Eu tenho pensado no quanto seria bom se o gestor tivesse uma visão um tanto mais aberta do mundo no qual vivemos e que conseguisse formar uma boa equipe de trabalho.

Ter respeito pela sua equipe, sabendo ouvir a todos e expondo seus pontos positivos e negativos de cada assunto abordado, saindo da ação individual e partindo para uma ação coletiva.

É preciso que o gestor construa uma nova postura, saída do autoritarismo e busque uma nova prática de trabalho.

Que este gestor esteja voltado realmente e propício a mudanças, desde que essas mudanças tragam melhorias para que não privilegiem um ou outro.

Esse gestor tem que ter uma postura segura, que saiba argumentar com as pessoas, pois um comportamento autoritário só vem demonstrar insegurança e é preciso buscar um crescimento com todos a sua volta.

Formar-se um conselho na escola é de extrema importância, principalmente para que se acabe com a visão de que o conselho representa uma ameaça, “que este conselho seja composto por representantes da comunidade, alunos, funcionários, professores e equipe diretiva” Vitor Paro. Segundo Celso Vasconcellos “A direção tem, pois, um duplo papel: em relação a si (superar o fantasma da perda de poder) e aos professores (exorcizar o fantasma da invasão de privacidade)”.

A escola deve estar também preparada para a mudança e as pessoas que ainda não participam de uma escola assim devem se informar e formarem-se para tal.

Precisamos ser mais humanos, nos fala Brandão, encontrar um gestor que seja humano, pois se assim não for, para que pensarmos? Somos seres humanos que nos

transformamos, a cada dia é preciso aprender a viver, respeitar as diferenças para que se possa viver bem. Esse também é o papel de um gestor democrático, estar bem consigo mesmo para passar as pessoas a sua volta mensagens boas e positivas.

Ana Lúcia dos Santos

O conhecimento que eu tinha antes de ler e estudar gestão democrática, estavam distantes do sentido que discutimos em sala de aula.
Uma concepção de autoritarismo e de administração escolar.
As teorias e os trabalhos em grupos, as explicações obtidas pela professora serviram de elementos fundamentais para compreender o que é um gestor democrático.
Uma gestão democrática acontece quando todos participam (comunidade, professores, e alunos) buscando o mesmo objetivo do ensino como um todo.
A participação está ligada a atribuições de responsabilidades, nas decisões a serem tomadas para melhor solucionar os problemas existentes.
O gestor democrático deve ser flexível com o grupo, ouvir críticas construtivas ou destrutivas onde poderá refletir, e agir sobre sua prática.
O corpo docente espera de um gestor democrático, alguém que os ajude a solucionar os problemas, um mediador de conhecimentos que tire suas dúvidas e que esteja aberto a participar dos projetos pedagógicos da escola. Segundo Brandão, isso fará com que reflita sobre o outro, respeitando sua cultura, sua individualidade. O diálogo é algo importante para chegar a uma conclusão sobre a escola.

Ana Dias Soares

Um dos pontos positivos do gestor é refletir antes de agir, pensando desta maneira é que houve uma mudança e reflexão sobre a postura do gestor.
Pensando nesta mudança, que antes era direção e agora é gestão. Esta nova visão, tem acrescentado muito a equipe que trabalha com este gestor, que está enquadrado num novo paradigma.
Sabemos que um gestor precisa ser flexível em suas ações, dando oportunidade a equipe que com ele trabalha também sugerir idéias ou seja, é flexível para acatar as mudanças e sugestões que lhe são informadas.
E nestas sugestões, muitas idéias inovadoras podem estar surgindo como principalmente a participação da comunidade.
Esta gestão deve ser democrática de maneira que todos participem e desenvolvam um trabalho de equipe, com confiança, com coerência nas ações que irá tomar e principalmente estando pronto, para novas práticas.
O gestor têm um papel fundamental para o processo educacional ou seja, as pessoas pensam que o gestor deve somente cuidar da parte administrativa da escola, mas a realidade é outra. O gestor necessita estar envolvido em todos os assuntos da escola e o mais importantes deles é a parte pedagógica.
Pois antes dele se um gestor ele é um educador, ou seja conforme Paro (1986) : “Assim não se trata de um papel puramente burocrático – administrativo, de coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vínculo radicalmente é o pedagógico”.
E algo muito importante acontece com este gestor é a troca de experiência com sua equipe ou seja, os professores que trabalham com um gestor democrático tem um papel fundamental neste processo de mudança e organização da escola.
A participação da equipe com certeza irá favorecer todo este processo, pois o envolvimento de todos irá possibilitar o andamento e o conhecimento das necessidades que a escola está precisando, ou seja, uma gestão democrática fará com que todos participem de maneira que o mais favorecido será o aluno em seus conhecimentos e principalmente em desenvolvimento e aprendizagem.

Outro papel importante do gestor democrático é trabalhar de maneira envolvente com a comunidade ou seja, procurar trazer as famílias dos alunos para a escola, assim terá um grupo de pais participativos.

Portanto o papel de um gestor na gestão democrática é muito mais do que pensamos pois há fases em que o mesmo passa, em que só ele nos seus momentos de reflexão, saberá como agir posteriormente.

Uma gestão democrática para ter sucesso depende de fatores fundamentais, como por exemplo: a equipe estar ao lado deste gestor, vice-versa. Todos terem respeito pelos seus conhecimentos e o gestor saber interagir com a individualidade de cada um.

Benjamin Szilagyi

Quando falamos em gestão democrática, logo pensamos em todos participando, decisões sendo tomadas de forma coletiva, um lugar onde todos opinem; pois então gestão democrática é isso, as responsabilidades são para todos, porém, sem um gestor com o mesmo espírito de participação e coletividade, as coisas não andam.

No meu ver o gestor democrático, é aquela pessoa que faz a balança ficar equilibrada (na relação interpessoal), é o que organiza e distribui as tarefas de forma que ninguém fique sobrecarregado, conduz o grupo ao melhor caminho e com isso faz com que o mesmo produza o esperado, atingindo assim as metas e os objetivos já previstos, com sua orientação e integração, o gestor coordena o trabalho de forma que os envolvidos alcancem os resultados esperados.

Penso eu, que seu papel é de extrema importância, pois é através dele que as informações externas entram na escola (parte administrativa), é dele que sai o veredicto final, ele é quem responde pela escola perante o Estado (ou Donos), posso dizer até que o gestor é o equilíbrio da gestão X com a organização.

Cíntia Soares Galvão

Após a leitura dos textos, a minha visão em relação a gestão democrática ampliou muito. Vejo- a como uma participação consciente de decisões, orientações e posturas.

O gestor precisa se situar e conhecer novos caminhos, tem que buscar soluções junto com a sua equipe.

A grande tarefa do gestor numa perspectiva democrática é fazer a escola funcionar num projeto coletivo, deve ter um projeto de trabalho, para qualificar sua intervenção e ficar menos sujeito às pressões do dia a dia. O mesmo deve se capacitar, buscar crescer, se fortalecer também no conhecimento, para enfrentar os conflitos de maneira mais qualificada e produtiva.

Segundo Libâneo “ A direção é um principio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as rumo aos objetivos.”

O gestor tem que ter consciência que o processo de tomada de decisões se dá no coletivo e com a participação de todos.

A participação na gestão democrática da escola é essencial para o desenvolvimento de profissionais e usuários para garantir um bom funcionamento na organização escolar.

Portanto, o conceito de participação se fundamenta na autonomia, pois uma gestão democrática e participativa, inicia-se com uma livre escolha de objetivos e na construção conjunta do ambiente escolar. Mas essa construção conjunta, ou seja, o grupo, precisa assumir conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte.

Cynthia O. Nascimento

As leituras que realizei dos autores Heloísa Luck, Carlos Rodrigues Brandão e Libâneo me fizeram refletir bastante sobre o papel do gestor.

Na verdade não compreendia o que uma diretora fazia de fato numa escola, para mim ela era uma pessoa que ficava sentada dando ordens e esperando determinados alunos para aplicar advertência ou medo.

Passei a conhecer e entender que há dois tipos de gestores, sendo o diretor apenas, e o diretor democrático. O diretor já conhecia, e por tanto passei a estudar sobre o gestor democrático. Segundo Libâneo, a direção é um trabalho conjunto das pessoas nas quais colocam em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordenam os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, já que o processo de gestão pode mudar de acordo com o objetivo em relação à sociedade e / ou formação do aluno. Dessa forma se a concepção for democrática e participativa, o processo de tomada de decisão será dado coletivamente, além de proporcionar uma dinâmica na relação escola – comunidade e uma aproximação maior entre professores e alunos.

No modelo de gestão democrática, trabalho em equipe é indispensável, podendo afirmar que a liderança não é atributo exclusivo dos diretores, ela pode ser de qualquer um, independente de seu cargo, pois é uma qualidade desenvolvida em todos por meio da prática participativa. É necessário sim ,que haja uma pessoa para organizar as idéias, entretanto a mesma não deve ser vista como um único líder.

O gestor na visão de Celso Vasconcellos precisa ter muita confiança em seu grupo, assim como confiar aos professores seus alunos, pois a confiança é tudo, como uma base, para que haja um trabalho com êxito. Assim como ele deve ir em busca da coerência entre aquilo que prega e aquilo que se faz.

O diretor deve ter o olhar bem amplo, pois o resultado de seu trabalho será dado de acordo também com as suas intenções, ou seja, cada olhar direto (professor, aluno, sociedade, nele mesmo) terá sua repercussão tanto para o positivo quanto ao negativo.

Somos quase sempre guiados por sensibilidade regida pela emoção, em que nossas ações recíprocas são geradas e vividas. Sempre haverá retorno de nossas ações e isso nos torna seres que sentimos e pensamos.

A unidade concreta do ser não é um eu, mas um nós. Só nos descobrimos através do outro, nos encontramos e nos realizamos. É fundamental ressaltar que existe aquilo que vale, vale aquilo que é útil e útil é aquilo que é aproveitável para cada um. Não se deve escutar muito o “eu” para não apagar o “outro”. Por tanto as práticas da vida implicam em decisões pessoais, interativas e sociais (Brandão).

É importante que o gestor saiba também praticar atos humanos, pensar no próximo, entender que suas ações terão reações, que sozinho ele não consegue fazer nada de construtivo e que por sermos seres inacabados, estamos sempre em construção. Como cita Heloísa Luck, a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades, o gestor precisa praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e obter um auto-controle que equilibraria a autonomia com a participação. Penso que mudar de Diretor para gestor democrático não é nada fácil, pois não depende de um único ser e sim de uma sociedade (um todo) e que nada adianta mudar um termo se a concepção continuar a mesma. É preciso acreditar para melhorar, pensar numa transformação, em melhorarias para essa nova ótica superar a anterior, deixando claro que o processo é longo, porém é válido.

Cleide Guimarães Matos

Ao ler o texto sobre gestão democrática desses quatro autores consegui absorver que uma gestão não se dá sozinha, mas sim, com a participação do corpo docente e comunidade. Segundo Heloísa Luck o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administrativo. Mas segundo Libâneo gestão é a atitude pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerais, técnicos-administrativos. Por isso, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente e nunca sozinho. Sendo assim, é necessária a participação de todo o corpo docente e que haja um compromisso sério dos profissionais, para que este trabalho venha a ganhar e colocar em prática aquilo que foi decidido. Segundo Libâneo, liderança não é atributo exclusivo de diretoras e coordenadoras, e nem está ligado apenas ao cargo e ao status da pessoa. Mas sim é uma qualidade que se desenvolve com todas as pessoas e profissionais. Para ele mesmo em uma gestão democrática efetiva, de forma cooperativa e participativa, o funcionamento é a eficácia da escola, dependendo da liderança, ou seja, da diretora ou coordenadora. Temos que ter clareza que para ser uma diretora, tem que ser responsável pelo funcionamento administrativo e pelo pedagógico, e a mesma necessita de um conhecimento administrativo e pedagógico. E para isso temos que pensar que a escola não pode ser uma instituição isolada, mas sim, tem que ser integrada a uma comunidade que participa dando sua opinião.

Cristiane Gomes Luiz

Pelo que pude aprender a gestão da escola não depende só da direção e da coordenação pedagógica. Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança, A participação de todos nas decisões é necessária, é um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais positivos e significativos. Para ser uma gestão educacional, deverá desenvolver várias idéias como: dinâmica em educação, destaque a sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação e cidadania. Alguns autores falam que o diretor tem um papel importante enquanto fator institucional, tem a função de ser o grande elo integrador entre todos. Libâneo defende a idéia que a

participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, envolvendo todos, até os funcionários para termos bons resultados.]
Desse modo é indispensável a introdução do trabalho em equipe, um grupo de pessoas que trabalhe junto, de forma colaborativa e solidária visando a formação e a aprendizagem dos alunos.
Portanto não basta existir um grupo de pessoas, é necessária a adesão de grupos profissionais que assumam e tenham uma disposição de construir uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de por em prática o que foi decidido e cumprir cada um a sua parte. Na parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar, tendo uma mentalidade de organização escolar, modos de pensar e agir, práticas próprias da cultura entre os integrantes da equipe escolar. Como diz Severino é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo.

Denise Gil Romero

Foi através das leituras dos textos que me fez pensar porque o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, da participação responsável de todos nas decisões necessárias, na sua efetivação mediada por um compromisso coletivo, com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhar responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.

Praticar a busca de soluções próprias aos seus problemas e portanto mais adequadas as suas necessidades e expectativas.

O autocontrole é que equilibra a autonomia e a participação, para que a unidade de ensino não venha cair no espontaneísmo.

A gestão educacional cultiva as relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente.

Gestão não é substituta da administração, comparando o que contextualiza nas alterações no âmbito da gestão, conclui-se que a mudança é radical.

A expressão, gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge por conseguinte, em substituição a administração educacional para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de uma rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim a mudança paradigmática está associada a transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação pela dialética de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora a transmissão do conhecimento.

Sabemos que na escola, o diretor corresponde ao arquétipo do poder, que tradicionalmente está vinculado às práticas autoritárias, que varia nos aspectos do capricho ou implicância, que tem atitudes despóticas e até de violação de direitos humanos.

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos interno e externo da escola, cuidando da gestão das atividades para que venham acontecer. Portanto a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática é fazer a escola funcionar plantada num projeto coletivo.

Alguns autores afirmam que o certo da organização e do processo administrativo é a tomada de decisões.

Segundo o autor José Carlos Libâneo, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e preconceitos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente os aspectos gerenciais e técnicos administrativos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira possível.

A participação é o principal ato de se assegurar na gestão democrática da escola, possibilita o envolvimento de professores e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Portanto, um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de obra no processo de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Para formar uma equipe não basta existir um grupo de pessoas. É necessária em primeiro lugar, a adesão do grupo de professores que assumem conscientes, uma equipe que toma decisões coletivamente, que põe em prática o que foi decidido e que cumpre a sua parte no que foi decidido.

Para o trabalho em equipe ganhar sentido, é preciso estar dentro de um conjunto articulado e consistente de práticas escolares, uma estrutura organizacional sólida, com práticas participativas, com projeto pedagógico curricular, com formas de avaliação da escola e da aprendizagem.

Elizabeth de Almeida Alves dos Santos

Em tempos que o discurso de gestão democrática está na moda, é muito fácil fazer a aproximação desse discurso, auto intitulado-se como um gestor democrático quando sua prática não se alterou. Portanto, promover uma gestão democrática é muito mais do que uma mudança paradigmática, é uma mudança nas ações. Por muitos anos o papel do gestor foi sempre associado à questões de caráter administrativo burocrático. O diretor era o centralizador do poder, era o dono do saber. Sendo caracterizado como déspota e autoritário.

Vasconcellos diz que o autoritarismo está impregnado em nossas relações, mesmo que não o vejamos. Muitos gestores que em suas ações mostram-se autoritários dizem ser, democráticos, fundamentando que têm diálogo com sua equipe. Afirmar que promove uma gestão democrática porque há diálogo com a equipe, é uma visão muito reducionista dessa proposta. Numa escola em que ocorre um trabalho pautado em princípios democráticos além do diálogo é necessário ter muito claro que o educador é também antes de tudo, um ser humano. Então o gestor deve sempre trabalhar esse lado humano de sua equipe. Para tanto é necessário ter um olhar prismático, sem estereótipos. É necessário saber realmente ouvir o outro, respeitando suas opiniões, buscando um ambiente saudável. O gestor deve participar efetivamente das questões pedagógicas, buscando sempre direcionar os olhares de sua equipe, pois ele é a referência da escola, entretanto não é o único líder.

Libâneo diz que a característica de liderança não é exclusiva do diretor e nem está ligada ao status. Na equipe todos podem ser líderes. A escola é um espaço de construção de cultura e é nas relações que constrói sua identidade. Enfim, para a construção de uma identidade democrática o gestor deve buscar sempre construir com sua equipe uma relação de autonomia, respeito, responsabilidade e democracia.

Elaine Cristina da Silva

O gestor democrático não deve ser confundido com liberdade total, deve-se mostrar os objetivos de trabalho com clareza, levando em consideração as idéias, que conduz o conjunto de coordenadores, professores, funcionários e comunidade nas tomadas de decisões.

A ação conjunta demanda autonomia, compartilhando a responsabilidade no processo de tomada de decisões. Por esse motivo, abrange algumas concepções como democratização do processo, de determinação no destino do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico, as relações interpessoais da organização como entidade viva e dinâmica, alterações nas relações sociais da organização e a importância da cultura da escola na formação da identidade profissional do professor e no seu desenvolvimento profissional.

Podendo ver a escola como organização na medida em que se constitui como unidade social, enfatizando os indivíduos e os grupos inter-relacionados, as suas interações entre si, a fim de alcançar os objetivos da instituição. Portanto, uma gestão democrática

participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho. Faz-se necessário lembrar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, entretanto esta qualidade pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas de ações de desenvolvimento profissional.

Nesse sentido observa-se que a interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo significados, modos de agir, práticas, conforme a vivência do dia-a-dia. É preciso considerar, e levar em conta os significados subjetivos e as características culturais das pessoas nas práticas de organização e gestão da escola. Isso não significa excluir os conflitos, mas respeitar as diferentes visões de mundo, os diferentes modos de agir. Creio que quando nos transportamos às experiências, e acreditar nesta nova gestão democrática, não é muito fácil aprender a amar.

Precisamos ter cuidado a quem devemos servir, mesmo sem saber quem é “este” a quem servimos?

Fabricia Bendinelli

Assim que iniciei a matéria de gestão e comecei ouvir sobre gestão democrática me passou a cabeça vários conceitos que acreditava ser ou fazer parte das minhas concepções.

Através dos textos lidos e discutidos em sala pude ampliar minha visão obtendo fundamentos e maiores entendimentos sobre este termo que para mim está muito distante de nossa realidade mesmo que não sendo de forma generalizada. Foi no texto de Heloísa Luck que pude efetivamente pensar sobre gestão democrática. Segundo ela, esta mudança de nomenclatura de administração para gestão aconteceu para que efetivamente funcione um trabalho de equipe pensando no fortalecimento do trabalho em conjunto. Celso Vasconcellos acredita que é através das mudanças no cotidiano das escolas a democratização acontecerá e que a equipe gestora tem muito para contribuir. É preciso a construção de uma nova postura revendo conceitos sobre autoritarismo e autoridade, pensar sobre nossa prática de transformação, contar com a equipe provocando o desejo de mudar fazendo o exercício da reflexão- ação- reflexão. O gestor da escola precisa ser o integrador e o articulador, num ambiente de confiança mútua e ser coerente nas suas ações com toda a equipe, para que juntos possam não apenas mudar a nomenclatura e sim a postura no seu dia-a-dia.

Brandão em seu texto “ Aprender o Amor”, dá dicas de como agirmos para que possamos mudar. Coloca que é preciso primeiro acreditar que é necessário tentar mudar não apenas o sistema em nossa volta e sim começar por novas escolhas e caminhos. Libâneo coloca que a escola tem função social por isso é preciso que tenha uma interação com a comunidade, pois é através da troca que se constrói sua cultura. O diretor tem um papel fundamental, porém é preciso realizar um trabalho em grupo com decisões coletivas, participação de todos, ou seja, um trabalho democrático. Enfim todos os textos acreditam em uma gestão efetivamente democrática, buscando introduzir um trabalho feito em equipe, pensado e revisto para um melhor resultado. Definitivamente temos que rever nossa postura e também nossas ações para não mudarmos a nomenclatura e sim a prática.

Fabiana Nunes

Após a leitura dos textos ficou claro a grande diferença entre o termo diretor e gestor. O diretor está associado a uma questão administrativa, autoritária, sendo dono do poder, privilegiado. O gestor está caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação das pessoas nas tomadas de decisões e na efetivação de uma equipe mediante um compromisso coletivo em busca de um único objetivo geral em comum para que os resultados educacionais sejam cada vez mais significativos. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização por isso o termo gestão

democrática. Uma gestão democrática possibilita o envolvimento dos profissionais e usuários da escola nas decisões, dando margem a autonomia dessas pessoas para expressarem suas opiniões, construir um ambiente conjunto de trabalho. O gestor precisa ter seu papel administrativo, porém é imprescindível que esteja vinculado ao pedagógico baseado na intencionalidade de um projeto coletivo que vise a autonomia e crescimento de todos. Deste modo o gestor precisa utilizar sua autoridade o que é bem diferente do autoritarismo, pois é o gestor quem conduz os profissionais, no entanto precisa escutar as idéias da equipe e norteá-las, confiando em sua capacidade, sendo ciente dos possíveis erros e acertos desta equipe, uma vez que a confiança é uma condição prévia indispensável para uma mudança revolucionária. A gestão precisa fazer a escola funcionar, mas não pode achar que se não há problemas está tudo bem; a escola tem que funcionar sim, mas é necessário que ocorra dentro de determinadas diretrizes e projetos políticos pedagógicos que estão vinculados a postura que a gestão assume. O gestor além de buscar se capacitar, estudando e se fortalecendo, é importante também incentivar a equipe a fazer o mesmo e dar oportunidade para que realmente façam.

Jaqueline de Sousa Santos

A partir dos textos que li, pude ter uma outra visão sobre gestor democrático. Antigamente o gestor era aquele que administrava, mandava, punia. Mas após a leitura que fiz sobre o texto de Heloísa Luck, isso mudou, pois ela fala que a gestão não está somente associada a papéis e que o gestor democrático é aquele que está em contato direto com o professor, aluno e comunidade, sempre na tentativa de solucionar os problemas da escola. Pois a qualidade do ensino depende das orientações globais, cabendo ao gestor estar sempre atento não apenas ao que ele quer e sim ao que os outros também desejam, para que se possa haver uma ação conjunta e eficaz. Uma das características seria o autocontrole, que equilibra a autonomia e participação, para que a escola não venha cair no espontaneísmo e se deixe à vontade fazer o que quer. Para o homem poder transmitir algo para alguém, tem que primeiro ter significado para ele mesmo. O gestor tem que tomar decisões que sejam democráticas, buscando orientações para uma transformação de forma dialética. Ele precisa propiciar condições adequadas de trabalho, levando sempre em conta o conhecimento do professor, procurando despertar sempre a necessidade de mudança, tendo sempre coerência no que se faz e no que se fala. Libâneo nos mostra que o principal item para uma gestão democrática é a participação, pois envolve professores, alunos, e etc. Ele fala que a direção põe em ação o processo da tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que seja executado da melhor maneira possível. No seu modelo de gestão ele fala que é indispensável o trabalho em equipe, pois uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto de forma colaborativa e solidária visando sempre a aprendizagem do aluno. Já no texto de Brandão gostaria apenas de ressaltar uma frase na qual me chamou muita atenção: "E é também o mapa dos roteiros, que de maneiras diversas, dizem a cada um de seus integrantes onde se está e por onde se deve chegar a algum lugar do território chamado o mundo onde eu vivo a vida de todos os dias". Lembrando que podemos ir muito mais além, basta ter ousadia.

Loiane França

Após ter acompanhado os textos, me faz pensar que, a direção da escola tem como objetivo ou função de defender os direitos da escola da melhor maneira de resolver as questões que surgem no decorrer do ano, contendo as opiniões de todos que ali faz parte, tanto os funcionários, como os alunos e a comunidade. Mas isso não significa que

a gestão tem que apenas pensar na tarefa de fazer a escola funcionar. No texto de Celso Vasconcellos encontramos “ Sobre o trabalho da equipe diretiva no processo de mudança da prática pedagógica por uma gestão democrática, é sim trabalhar para que a escola funcione pautada num projeto coletivo. Gestão democrática não cabe apenas aos funcionários fazerem parte da gestão em reuniões etc. também o gestor deve participar lado a lado com os professores, no seu dia a dia, nas reuniões, em aulas, para estar discutindo o que está bom e o que deve ter mudanças. A direção tem como papel ao meu ver, dar um apoio aos professores, pais e alunos, onde a direção está ciente de tudo que acontece dentro das dependências da escola, orientando e integrando os projetos escolares. A opinião de todos em uma tomada de decisão, conta muito, pois sendo assim, o trabalho caminha em rumo certo, obtendo resultados educacionais mais favoráveis, havendo a participação de todos. Gestão: Alunos; Pais/ comunidade; Professores; Demais funcionários. Na minha opinião a gestão democrática é basicamente este esquema acima, e não o gestor que se tranca em um sala simbolizando o autoritarismo: AQUI EU MANDO E VOCES OBEDECEM! Para uma escola caminhar bem, deve sim ter a opinião de todos.

Luciana Andréia M. Rocha

Diante das leituras que fiz, penso que o papel do gestor na gestão democrática está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e a participação responsável de todos nas tomadas de decisões. Essa participação é o principal meio de se assegurar uma gestão democrática na escola, possibilitando um envolvimento dos profissionais e usuários (comunidade, professores, alunos etc.) no funcionamento da organização escolar, proporcionando um conhecimento melhor por todos, dos objetivos e das metas da escola. Isso não quer dizer que o gestor não deva dizer um não, ele deve ser referência para a coletividade, ter proposta e dialogar, pois a equipe ajuda quando não impõe. Nos textos, tudo aquilo que se faz, muitas vezes são contraditórios, o discurso é um e a prática outra. Um outro aspecto é as condições objetivas de trabalho, os professores são sobrecarregados de trabalho, não tem tempo de estudar, ganham mal, não têm tempo de planejar suas aulas, sem contar as exigências formais para que as condições de trabalho melhorem. A equipe deve se comprometer para que isso ocorra se o gestor for democrático, pois tais situações não ocorreriam se ele fosse autoritário, pois tem que haver confiança e cumplicidade entre ele, a equipe e a comunidade. O gestor não deve ver somente o lado administrativo, mas também o pedagógico, baseado na intencionalidade num projeto coletivo. A gestão democrática cultiva relações, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente, ou seja, o gestor proporciona essa autonomia à equipe, porém essa autonomia deve ser competente.

Mábila Alves

Ao me deparar com esses textos percebi a importância da gestão da escola. O diretor é o principio de tudo, antigamente o diretor, ficava em sua sala administrando e mandando, sendo assim, é importante lembrar que a gestão educacional desenvolve-se com a globalização e essa globalização acaba dominando a gestão educacional. E com a mudança, a gestão não passa apenas a mudar de nome, mas sim a mudar de postura e orientação, deixando de lado a parte administrativa e tornando-se aberta para mudanças. Algumas escolas com excelentes condições físicas acaba não dando certo, pela própria equipe de gestão.

Afinal a importância da união e a solidariedade entre todos, são fundamentais para a formação e a aprendizagem dos alunos.

Sendo assim a função da direção é de integrar todos que estão envolvidos na escola, desde os professores até a comunidade, incentivando e respeitando a opinião de todos.

Cabe lembrar que o conceito gestão democrática não fique só no papel, mas sim que respeite e demonstre a importância do diretor como alicerce da escola. A direção é quem vai conduzir todos a uma nova mudança.

Segundo Carlos Rodrigues Brandão, nós começamos a nos perguntar se não podemos estender a experiência de trocas recíprocas e solidárias a outras esferas de vida e de trabalho.

Essa frase me marcou muito, pois tudo que vi nos textos fala de importância do outro nos nossos relacionamentos, nos nossos trabalhos e na divisão do dia a dia, que é isso que deveria ser a gestão democrática de uma escola.

Mariana Gilli

Primeiramente como afirma Luck, gestor não é o mesmo que ser administrador, a gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação.

A gestão educacional busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora.

Segundo Vasconcelos, o desenvolvimento de práticas democráticas no interior da escola depende de uma nova postura a ser assumida pela equipe. Como nos mostrou Brandão, as relações interpessoais devem existir para ampliarmos a gestão democrática. Lembrando que a emoção e a afetividade pesam no ser humano mais do que imaginamos. Para Libâneo, organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais. O processo de tomada de decisões se dá coletivamente. Enfim, para haver uma gestão democrática é necessário que o gestor tenha uma visão abrangente e sólida diante das contradições que possam ocorrer em sua administração escolar. É preciso formar uma equipe disposta a colocar em prática o que foi discutido. Havendo uma organização sólida, com habilidades de trabalhar em grupo, enfim uma equipe compromissada.

Marli Gomes de Moraes

Os autores me fazem pensar sobre o papel do gestor na gestão democrática, que o gestor ele deixa de ser um administrador. Para se ter uma gestão competente é preciso gerir coletivamente, o que muitas vezes isto em nossos dias não ocorrem, pois alguns acabam tendo suas próprias perspectivas individualizadas. No texto "A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática" da autora Heloísa Luck, nos diz que o papel do gestor na educação seria uma transformação, uma mudança tendo uma participação consciente, ou seja, o papel do gestor democrático deve ser o de buscar uma maneira mais simples para resolver os problemas, ouvindo a todos. O papel do gestor democrático envolve a participação da comunidade a uma tomada de decisão pelo planejamento participativo. O autor Celso Vasconcelos, diz que o papel do gestor na gestão democrática deveria ter como meta uma mudança da prática em sala e na escola, com a participação de uma equipe pedagógica. A equipe pedagógica também envolve os alunos para que possam também ser participativos, darem suas opiniões e ideias. Para que isso possa acontecer, o papel do gestor democrático é o de criar um clima de confiança, ajudando o aluno a trabalhar o medo. Apoiar também as iniciativas de mudança dos

professores. Celso Vasconcelos diz que ser diretor é resolver os problemas do dia-a-dia num trabalho coletivo e não ficar apenas assinando papéis. Ao meu ver sem a participação coletiva de um todo não tem como se ter uma gestão democrática.

Monique Fartinatt

Após fazer estas leituras, passei a ver que o papel do gestor na gestão democrática não é apenas dirigir e sim organizar, tomar decisões, administrar a escola com objetivos claros nos serviços que são necessários a educação. É importante que o gestor sempre incentive que as pessoas trabalhem juntas em equipe, pois o trabalho sempre acaba ficando mais produtivo e tendo resultados melhores. O gestor que toma decisões sozinho, somente cumpre um plano já elaborado, que não tem a participação dos professores. O gestor que toma decisões coletivamente, ele lidera, mas com o objetivo de cooperar com seu grupo, desenvolver habilidades em todos para a participação ser produtiva nas atividades da escola, fazendo um trabalho em equipe. "O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da direcionalização do processo pedagógico, a participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos". Vitor Paro "A gestão educacional democrática participa e se associa ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre diversos níveis do sistema educacional. Vitor Paro A gestão é um tema que acabou sendo utilizado como se fosse administração. Na gestão é desenvolvida outras idéias dinâmicas em educação, principalmente a sua dimensão política e social. Gestores objetivos garantem bom resultado, são democráticos, e democracia é um sistema que se compromete com a igualdade e com a gestão de poder. A gestão democrática acaba sendo relativa, voltada a transformação das instituições. "E chegamos a isso porque, pouco a pouco, aprendemos que, para vivermos juntos e, assim, permanecermos como indivíduos, famílias, clãs, comunidades e uma espécie no mundo, não poderíamos deter para nós o melhor de nós mesmos. Não poderíamos reter em nosso poder e para o nosso proveito tudo o que produzimos ao transformar as coisas da natureza em utensílio e bens da cultura". Brandão. O gestor sempre deve procurar pensar em suas realizações, tendo atitudes que as pessoas consigam entender e pensar com ele. Ele quer que os alunos e professores aprendam com ele, mas de uma maneira crítica e que o supere nas suas experiências passadas, em frente a um lugar melhor onde conseguimos chegar. O caráter é o melhor resultado da todos nós educadores.

Priscila Candido de Andrade

Durante muitos anos o diretor foi visto como alguém autoritário e dono da escola, que envolvia-se apenas com papéis, ou seja, só via a burocracia presente nas escolas.

Muitos diretores, de fato, eram autoritários e sempre a decisão lhes cabia.

Porém há alguns anos o discurso sobre o diretor tem transformado, de acordo com Heloisa Luck, vem ocorrendo uma mudança paradigmática, surgindo o discurso de gestão democrática.

Discurso por que em muitas escolas ainda é, pois esta fala ainda não aparece nas ações dos diretores.

A proposta é que o diretor, de fato, exerça uma gestão democrática, iniciando no trabalho com sua equipe, deve ouvi-la e envolver-se tanto quanto o coordenador, nas questões pedagógicas.

O diretor, não deve em hipótese alguma ser omissivo, precisa mesmo que provisoriamente tomar decisões. Ele deve transmitir segurança ao seu grupo.

As decisões precisam ser tomadas em conjunto, o diretor deve apenas direcionar, indicar caminhos para seu grupo.

Certamente uma comunidade envolvida com a escola, depende muito da gestão, pois a escola tem uma função social e não pode ficar alheia a realidade, deve interagir com a comunidade, pois é nas relações que se constrói a sua identidade e a sua cultura.

Essa interação da comunidade com a escola deve ir além de mutirões de limpeza e outras coisas do gênero (pois infelizmente ainda é o que acontece em muitas escolas).

A comunidade deve acrescentar experiências e principalmente participar das decisões, afinal essas decisões mesmo que indiretamente influenciam a comunidade.

Como afirma Libâneo, o diretor tem fundamental importância para que a escola seja respeitada pela comunidade. O respeito depende de responsabilidades e neste momento é imprescindível que a escola seja bem coordenada e administrada.

Já Brandão, nos remete a uma superfície, muitas vezes esquecidas em meio a tantas responsabilidades. O diretor é um ser humano e lida com seres humanos. Apesar de camuflados, existem sentimentos de ambas as partes, e estes devem ser trabalhados e discutidos em sua equipe.

Com tantas responsabilidades, o diretor necessita agir como um líder e construir com sua equipe autonomia, responsabilidade e democracia, consciente de que a característica de liderança não está associada diretamente ao status e ao poder, ou seja, não é exclusiva dele.

Priscila Placedino dos Santos

No início deste semestre, antes de estudar sobre gestão democrática, imaginava o diretor como uma pessoa que se preocupava somente com os processos administrativos da escola, reunindo-se com o grupo de professores somente em reuniões formais para exigir o trabalho pedagógico. Não tinha o conhecimento que o gestor democrático era aquele que ouvia sua equipe. Hoje no decorrer de leituras em sala, e debates, sei que não é somente essa qualidade que o gestor necessita, mas um conjunto de muitas qualidades e habilidades, e às vezes é necessário renunciar a práticas antigas que não cabem na gestão democrática, por exemplo: o gestor não pode ser autoritário, e nem mesmo deixar de tomar decisões necessárias, deve mudar sua postura e fazer com que sua equipe trabalhe todos juntos.

Ter responsabilidade e saber que é sua tarefa a de dividir decisões com a equipe, buscando assim aproximar-se cada vez mais nas tarefas realizadas. A equipe precisa também caminhar junto como gestor e ter o compromisso e amor com seu trabalho, assim não haverá motivo para se ter desconfiança por parte do gestor. A ideia é de uma gestão democrática e de transformação, como no trecho a seguir: " Mais importante que mudar o tempo é mudar a concepção subjacente ao rótulo utilizado. Cabe ressaltar, portanto que com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de direção, voltada para a transformação das instituições e de seus processos como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições". Heloisa

Luck, no texto "A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática". Ou seja, não adianta a equipe dizer que formam uma gestão democrática se não se preocupam em transformar também a realidade da comunidade que ela serve. Alguns abrem as portas à comunidade somente para trabalhos em festas. A gestão democrática chama a comunidade a participar dos conselhos e nas tomadas de decisões. Em troca, recebem a energia e idéias novas. Essa idéia é do autor Libâneo, que resume nestas palavras: "A direção é um principio atribuído a gestão, mediante a qual é canalizada o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as nos mesmos objetivos". Libâneo, José Carlos. No seu texto: "Os conceitos de organização, gestão, participação e de cultura organizacional". O gestor também deve observar, atender com atenção e carinho os alunos, e oferecer apoio aos professores que tenham problemas com os alunos, ouvindo-o, ou buscando formação e reciclagem especializada. Ao conquistar todas as habilidades de um gestor democrático, muitas vidas serão transformadas no final. Equipe pedagógica que trabalharão juntos em um ambiente agradável. Comunidade satisfeita, participando, trabalhando e vendo o crescimento da escola. E o principal: o aluno, que ganhará um ensino de qualidade, construindo seu pensamento através de uma reflexão crítica, tornando-se um cidadão disposto a transformar coisas para melhorar a sua volta.

Rosana Mendonça Sartorato.

Baseado nas leituras em que trabalhamos sobre o papel do gestor, foi apresentado materiais importantíssimos para que tenhamos uma estrutura construtiva e reflexiva. Referente ao texto da autora Heloísa Luck, o que foi destacado no contexto relativo a Gestão Democrática, foi de ter uma visão ampla sobre a direção (antes) e a gestão (hoje), isto facilitou perceber a evolução das mesmas, e, que também deve-se trabalhar sempre com o foco na evolução da equipe, trabalhar com a percepção na importância da contribuição individual e da organização coletiva. Outro texto que predominou neste olhar do gestor, foi o de Celso Vasconcelos, que diz que é essencial o gestor trabalhar com a:

- Relação de respeito - com os alunos
 - com os pais / comunidade
 - com os professores
 - e com os demais funcionários

Sueli Francisco de Lima

A gestão democrática está bem mais presente no cotidiano de hoje, pois anteriormente não se discutia a respeito desta gestão. O que predominava nas escolas eram os diretores que se achavam os donos do saber, autoritários, os que ditavam ordens e que todos os funcionários da escola deviam respeitar. Existem escolas que se dizem democráticas, o diretor mudou o nome para gestor, porém os conceitos continuam os mesmos. Isto é, em reuniões de educadores já vem com sua opinião pronta, ele apenas comunica a sua equipe as suas tomadas de decisões, e assim já se acha democrático, só por ter transmitido suas decisões. Como diz o autor Vasconcelos, Celso: "A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar". Entretanto para uma gestão democrática funcionar é preciso que toda equipe tenha o mesmo objetivo no trabalho com seus alunos e principalmente acreditando nos seus ideais, e colocando amor no seu trabalho respeitando a sua equipe, e participando do princípio que o que é bom para mim nem sempre será para o outro. Isto é um trabalho compartilhado, voltado ao aluno, que toda equipe se beneficia, com liberdade e autonomia. Para que um trabalho em equipe realmente funcione deve ter a participação de toda a equipe escolar, e não esquecendo que a família é fundamental nesse processo, pois é na troca de experiências entre família e escola, que se consegue realizar um bom trabalho democrático. Como diz o autor Vasconcelos: " Para que o

trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências, capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis".O trabalho em equipe exige muita força de vontade e precisa realmente estar envolvido, é com um novo olhar na educação, acreditando em uma educação diferenciada do que já estamos habituados, por isso não é um trabalho realizado de imediato, exige dedicação.Como diz Brandão "Precisamos mais do que seguir vivendo uma experiência profissional inteiramente imersa na rotina do mundo do mercado, reservando pequenas brechas de tempo e de energia (quando sobram) para algum tipo de participação em projetos emancipatórios".A gestão democrática é um dos melhores caminhos para se trabalhar na escola, principalmente os alunos da classe de menor poder aquisitivo, que vão ser beneficiados com o trabalho realizado em equipe, pois esses alunos vão ser melhores direcionados.Portanto esse mundo em que vivemos dificulta esses novos ideais, para o capitalismo não é importante que esses alunos da classe pobre sejam beneficiados. Entretanto o trabalho em equipe precisa ser muito bem elaborado, ser verdadeiro e lutar pelos mesmos ideais.

Tatiane Aparecida Tavares Branchini

Com as leituras pude perceber a evolução na concepção do papel do gestor na unidade escolar, e ainda, aguçar o meu olhar à criatividade e não ao julgamento.O gestor, anteriormente denominado diretor, era associado a práticas autoritárias e burocráticas da unidade escolar, sem vínculo com as questões pedagógicas. Porém, atualmente busca-se romper esse paradigma através de práticas democráticas, que segundo Vasconcelos, somente ocorrerá se a equipe assumir uma nova postura dentro da escola.É necessário que o gestor atue democraticamente e em conjunto, com todos da equipe, propiciando condições adequadas de trabalho.Heloísa Luck em "A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática", ressalta que para uma gestão educacional ser democrática e participativa é necessário a partilha de responsabilidades. De encontro com essa concepção, Libâneo reforça que o gestor precisa agir como líder e construir com sua equipe valores de autonomia, respeito e democracia, tendo consciência de que a característica de liderança não está associada ao status.

Os textos, em geral, mostram que os alunos procuraram pensar a partir das leituras, estabeleceram relações com suas experiências, inclusive aquelas vivenciadas no interior da Faculdade. Porém, suas respostas não compõem um texto com roteiro, mas sim com frases que necessariamente não se articulam entre si. Trazem também frases dos textos estudados, porém sem citações, como se fossem de sua autoria. As respostas em geral mostram-se como livre associação de idéias sobre os temas tratados a partir das leituras.

Merecem destaque algumas respostas cujos alunos revelaram-se mais, superando a mera descrição do que pensam os autores estudados.

Ana Lucia da Silva

A gestão democrática é algo que me faz acreditar no verdadeiro sentido da licenciatura. Embora o momento atual em que vivo me faça refletir diariamente nos rumos em que a educação vem tomando e surgem muitas interações. Confesso que a intenção inicial era terminar o curso, pegar o meu diploma e ir em busca de ganhar dinheiro, definitivamente, melhorar de vida financeiramente. Que absurdo! Afinal isso é o que todos, principalmente de baixa renda, acreditam.

Mas hoje, felizmente, eu já consigo ver que ao entrar em uma faculdade meu pensamento iniciará um belo processo de construção e essa aprendizagem será infinita. Mesmo com tantas tristezas, ainda me sinto privilegiada por encontrar em meu caminho professores que mostram o verdadeiro significado de educação e aí você passa acreditar que é capaz ao se deparar com pessoas assim, pessoas que considera iluminadas.

A faculdade passou a ser uma possibilidade de evolução, mais um processo em que o ser humano pode se tornar um ser crítico.

As dificuldades sempre existirão, mas como não absorver as palavras do profº Luis, que soam diariamente em minha mente, dizendo que somos pessoas capazes de demonstrar que temos opiniões e idéias, respeitando o próximo, mas sim jamais me calar pelas injustiças do mundo.

E professoras como Cida Monteiro e Cida Monção que não se incomodam em demonstrar a paixão pela educação e me faz querer uma educação inovadora.

Talvez pelo momento que estamos vivendo, esse entendimento passe a ser uma forma de desabafo, o que se torna inevitável quando o assunto é Gestão Democrática.

Buscar na Fizo a alternativa para se ganhar dinheiro e se deparar a cada semestre com uma nova oportunidade de aprendizagem é sem dúvida uma maneira valiosa de crescer como pessoa e não tem dinheiro que pague esse momento.

Agora que estou chegando no término da graduação, sou surpreendida por mudanças absurdas que me fazem acreditar que a educação no Brasil realmente virou comércio e surge uma vontade imensa de me afastar de toda essa hipocrisia que vem tomando a faculdade atrás de um sorriso cínico que vende a pedagogia como mercadoria. E como imaginar a formação de novos educadores que correm o risco de não poder contar com professores como Luis, Cida Monteiro e Eliane Bruno, que em um momento de angústia serviram-me como uma luz para acalmar meu coração e mostrar que mesmo dando continuidade aos estudos em um ambiente contrário ao que eu desejo, eu posso continuar sem me deixar contaminar. Confesso que nesse momento eu me sinto sem rumo e com a dúvida de que decisão tomar.

Iniciar esse texto dessa maneira parece fugir ao foco principal sobre Gestão Democrática, mas percebo que tudo está diretamente ligado.

Afinal me deparar com textos como de Heloísa Luck que diz que o conceito de gestão está associado ao compromisso coletivo e principalmente ao compartilhamento de idéias. Talvez essas palavras já demonstrem exatamente o momento contraditório em que vivemos.

Onde está a participação de todos alunos, professores e comunidade? Não é isso que venho presenciando em sala de aula.

A gestão que busco é aquela que quer comprometimento, envolvimento, responsabilidade, auto-controle, busca de soluções e atenção a opiniões do grupo de uma maneira geral, que todos estejam envolvidos os alunos, a comunidade, os professores. Afinal é importante a participação de todos.

É muito difícil aprender algo tão importante e viver na prática o autoritarismo.

No meu modo de ver o educador não deve se prender somente nos assuntos construídos teoricamente, mas trazer assuntos vivenciados no dia-a-dia, para dentro da sala de aula. É fundamental colaborar para que o ser humano se torne capaz de transformar o meio em que vive.

Essa idéia de trabalho em grupo é reafirmar palavras de Clarice Lispector que diz: "... meu caminho não sou eu; é o outro, são os outros...". ou seja, é claro que o ser humano depende um dos outros, então porque não trabalhar definitivamente em grupo.

A gestão democrática deve trabalhar também visando os objetivos da escola.

Sendo assim, mesmo encontrando dificuldades, eu devo acreditar em uma escola inovadora, que busca alternativas de igualdade, comprometimento e principalmente respeito, pautada em uma gestão realmente democrática. Aceitar que a escola é apenas o lugar onde se aprende conteúdos é deixar de ir além, em busca de novas aprendizagens.

Desirré Priscila de Andrade

A princípio, antes de ler os textos, tinha uma visão apenas do gestor com um papel administrativo, não participando das organizações dos projetos elaborados pela sua equipe; portanto cuidava apenas da parte burocrática da instituição.

Segundo Heloisa Luck com seu texto “ aA evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática” , está havendo uma grande mudança no campo educacional, principalmente na parte em que o gestor deixa apenas de administrar e passa a ser um gestor participativo nos problemas ocorridos no espaço escolar, seja ele dentro da sala de aula ou não.

Na gestão democrática, o gestor necessita ter clareza sobre seu papel na instituição. Tem que saber dialogar, ouvir a opinião da sua equipe para que ele possa atingir o objetivo de uma instituição escolar, que é além de levar para o aluno o conhecimento escolar, também formar um cidadão que respeite o próximo, as diferenças e saiba dialogar expressando sua opinião, sendo um ser autônomo, já que a escola é um espaço de relação e interação com o outro, isso é uma formação para a cidadania.

Carlos Rodrigues Brandão afirma bem a relação e a interação de todos na escola.

Um dos trechos do texto do Brandão explica essa relação com outro “ E vivemos entre os símbolos e os gestos que criamos na aurora da experiência humana no terceiro planeta do sistema solar. Somos quem somos porque nos tocamos de afeto em tudo e por tudo..” pag 125. Ou seja, no ambiente escolar somos um só, estamos todos em formação, desde o gestor até os funcionários da instituição, porque com a relação e interação estaremos construindo nossa própria identidade. Partindo desse pressuposto, o gestor necessita enxergar esses conceitos, dando ênfase na construção de uma gestão democrática e partindo para uma gestão mais comunicativa, participativa e ter coerência em sua gestão, não podendo esquecer que o gestor também é um educador e tem influência enorme na construção da cidadania.

Uns dos pontos principais de um gestor em sua gestão é ele ter coerência e confiança em suas atitudes, pois, nossas atitudes interferem no outro. A confiança é uma aliada na organização do trabalho educativo juntamente com a coerência em que o gestor necessita ter para tomar decisões certas, porém não esquecendo da participação dos outros membros que compõe sua equipe. A direção tem uma função de ser um elo integrador, articulador dos vários segmentos interno e externos da escola, portanto o corpo docente em geral deve nunca esquecer de ser coerente e confiante em suas atitudes, porque mais tarde haverá uma resposta seja ela positiva ou negativa dos seus respectivos alunos. Em função disso, a escola tem que ter uma organização e direção que tenha uma visão abrangente da participação dos seus educadores perante a vida de seus educandos.

Segundo José Carlos Libâneo, a organização e a gestão da escola são importantíssimas, pois um gestor consciente de suas atitudes pode levar a escola a ter uma equipe que dialogue e tenha consciência da sua participação e dos meios de assegurar uma gestão democrática entre todos.

Enfim, o que mudou meu conceito foram essas breves descrições de cada autor. A visão que eu tinha é que cada diretor era administrador simplesmente, e hoje já não é a mesma, porque um gestor vai além da parte administrativa, ele é também um educador.

Portanto para haver uma gestão democrática é necessário que o gestor tenha uma visão abrangente, que dialogue, que participe, que organize e, que seja coerente nas suas atitudes.

Ele precisa formar uma equipe sólida e disposta a discutir as contradições ocorridas no campo de trabalho e colocar em prática o que foi discutido entre eles, para haver uma organização sólida, com habilidades de se trabalhar em grupo.

Josevânia F. Chaves de Jesus

É bem verdade que hoje está na “moda” ouvirmos falar em gestão democrática. Em todos os lugares que se pergunta ao diretor como é sua direção, ele se quer pensa antes de responder, logo vai dizendo que é muito democrática.

As pessoas têm uma idéia muito equivocada do que é democracia. Assim como eu, todos pensam que ser democrático é muito fácil. Pior é ouvirmos que são democráticos, mas nem ouvem o que os outros têm a dizer. Se assumem desta forma, sob a justificativa de que não agem com autoritarismo e sim com “autoridade”.

Eu poderia até falar da confusão que alguns gestores fazem ao se referirem a autoridade e autoritarismo, e da insegurança que o autoritário tenta esconder, mas teria que levantar tantas hipóteses para tentar chegar a uma conclusão, que prefiro deixar para ver isso no meu trabalho de conclusão de curso.

Para que eu não estenda muito e acabe correndo o risco de me perder, vou ater-me ao que diz Heloísa Luck no texto “A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática”. É necessário que o profissional que se reconhece democrático não faça apenas por modismo, é imprescindível que não haja mudança apenas na nomenclatura direção / gestão, mas é preciso antes de tudo que esta mudança ocorra em sua postura, em sua orientação. Desta forma não será necessário que se convença ser democrático, pois as suas ações é que vão revelar.

Muitos outros conceitos aprendi ao dialogar com a Heloísa e não foi diferente com o Libâneo, o Brandão e com o Celso.

Agora, escrevendo sobre o que assimilei sobre o assunto, me dá muita segurança para falar sobre, dispor minhas idéias e me posicionar. Foi um casamento perfeito estudar esses autores, pois se completam de tal forma, que nem se eu quisesse conseguiria desvinculá-los.

Hoje no contrário do que pensava em outrora, tendo consciência de que tinha uma visão muito simplista do que é gestão democrática, felizmente os autores supracitados fizeram-me ver que ser um diretor democrático está muito além de apenas ouvir os outros. É também você considerar todas as posições, discutir os diferentes pontos e coletivamente tomar as decisões para que a escola funcione pautada em um projeto coletivo, sendo assim todos tem responsabilidades. E quando dito todos, refiro-me também aos pais, alunos e comunidade, pois são os usuários dos serviços prestados, sendo os mais interessados em sua organização.

Michele Menizer

Todos os textos lidos me levaram a uma reflexão sobre o real papel do gestor democrático.

O gestor que acredita nesta concepção de gestão democrática tem que ser aquele que entenda e saiba dividir tarefas, não deixando de ver o individualismo de cada um, este tem que saber se anular muitas vezes para conceber novas idéias e saber entender que não é o único dono da verdade. Mas isso não é a única condição, pois acredito que esta questão tem um âmbito bem maior.

Penso que para que haja uma gestão democrática, é necessário que exista uma mudança de comportamento, pois vivemos em uma cultura capitalista, onde apenas quem tem o poder é quem manda.

Acredito também que a palavra gestão democrática, tornou-se uma palavra da moda, e é muito interessante sua essência, entretanto sua prática acaba sendo diferente de sua teoria.

Estou de acordo com a fala de Vasconcellos, quando o mesmo diz que a gestão democrática deve ser o lado objetivo da intencionalidade subjetiva. Quando fala sobre o trabalho da equipe diretiva no processo de mudança da prática pedagógica: Por uma gestão democrática. Autor: Celso S. Vasconcellos - pág 61.

Entretanto não é o que vemos, o elo integrador entre direção, o corpo docente, o corpo discente e a comunidade, está cada vez mais distante.

José Carlos Libâneo também faz uma citação interessante: “ Numa concepção democrático- participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente e participativamente. (Organização e gestão da escola. Autor José Carlos Libâneo).

Acredito que se realmente houvesse essa tomada de decisão coletiva, muita coisa na educação já teria mudado.

Penso que em alguns lugares até possa estar iniciando uma possível gestão democrática, porém não acredito que a mesma aconteça no real sentido da palavra, como já citei antes, a prática se distancia da teoria.

Gostaria de citar a Escola da Ponte, como José Pacheco disse, nesta escola precisou ter uma tomada de consciência e isso não aconteceu do dia para a noite.

Acredito que na Escola da Ponte, aconteça uma gestão democrática, pois José Pacheco mesmo disse, pois lá não existe um diretor, ali todos exercem a função de gestor, pois todos tem voz ativa e autonomia para tomar decisões.

Aqui no Brasil existem algumas escolas que tem dado alguns passos, assim com a Escola da Ponte, o idealizador dessa escola é Miguel Arroyo, este autor tem uma concepção diferente da educação, ele vê a gestão e os educadores como elo integrador, acredito que as escolas possam estar caminhando para uma possível gestão democrática.

Entretanto gostaria de fazer uma ressalva, pois infelizmente nós somos de um país que foi colonizado e essa é uma cultura que está enraizada em nós e no nosso dia a dia, para que haja uma nova tomada de consciência é necessário ter paciência e dedicação. Penso que a gestão democrática pode acontecer, mas ela depende de nós, que hoje temos uma visão mais ampla sobre a educação, e aqui vale ressaltar e lembrar algumas palavras de Carlos Rodrigues Brandão “ A medida do amor é amar sem medida”. (Aprender o amor sobre um afeto que se aprende a viver. Autor: Carlos Rodrigues Brandão, pág 137).

Acredito que se conseguirmos incluir a idéia de Heloisa Luck, de que, conceito de gestão participativa está associado ao fortalecimento da democratização, a educação em nosso país terá ganhos efetivos e significativos.

Penso que existem também escolas dentro de movimentos sociais que se baseiam em uma gestão democrática e crítica, acredito que se houvesse uma fusão ou uma troca de idéias nessas escolas, ganhariam também em resultados educacionais expressivos.

Gostaria de deixar claro, que eu acredito em uma possível mudança, e em meu modo de ver, bem pessoal, eu vejo a gestão democrática algo que pode salvar a educação, como gestores que acreditem em todos que trabalham na escola, sejam eles, desde a senhora que trabalha na faxina até o coordenador pedagógico, sem cargo hierárquico, mas sim todos com um só pensamento: O que eu quero de melhor para esta escola.

Samantha Santos da Silva

Através das leituras realizadas e discussões sobre os textos dos autores, Heloísa Luck, Vitor Paro, Carlos Rodrigues Brandão e Libâneo, tive a oportunidade de adicionar conhecimentos muito interessantes, os quais contribuíram para o meu pensar sobre o papel do gestor na gestão democrática.

A princípio, entendi por gestão democrática um trabalho realizado por uma equipe de professores, coordenadores, e diretores dentro de um espaço educacional, tendo claro que este trabalho de gestão democrática, não ocorre em todas as escolas como deveria ser. Para que possa ser desenvolvido um trabalho em equipe, o que penso ser fundamental em uma gestão democrática é necessário que hajam “alguns saberes” os quais as pessoas vão adquirindo através do convívio com o outro.

Digo alguns saberes pois, é preciso saber ouvir o próximo, saber respeitar as várias opiniões, saber dialogar construindo e reconstruindo novas idéias.

Para que isso ocorra é preciso um outro fator importante, se trata da participação, participar significa expor suas idéias, se colocar diante do grupo, contribuir em decisões e propostas para um melhor funcionamento da escola e se envolver na prática do dia-a-dia para que isso realmente aconteça.

Para que todos estes fatores aconteçam em seus respectivos momentos é necessária uma organização, e aí entra em questão o papel do gestor.

O gestor deve se manter participativo com a equipe, ter um olhar crítico, não só o gestor, mas todos os membros da equipe.

Até porque as pessoas não podem confundir uma relação de afetividade e respeito entre o gestor e a equipe com o termo “tudo liberado”. É preciso que o gestor tenha autoridade sem praticar o autoritarismo.

Todos os textos foram muito claros, mas um deles me deixou uma mensagem muito forte, se trata do texto de Brandão. Nesse texto “Aprender o amor”, fica muito marcante a questão do amor e o respeito ao próximo. Enfim, foi através destes argumentos que utilizei acima e descrevi o meu pensar sobre o papel do gestor na gestão democrática.

Podemos constatar que todos os alunos disseram que mudaram de concepção frente ao papel do Gestor.

Comentarei a seguir algumas colocações específicas de alguns alunos:

Ana Lucia dos Santos e Alessandra, por exemplo, escreveram que os textos e as discussões mostraram fundamentalmente uma diferença básica entre o chamado “Diretor” e o Gestor Participativo, onde um é rotulado como autoritário e centralizador, já o outro tem como princípio uma postura aberta, ouve e respeita a opinião de todos para depois tomar decisões em conjunto.

Adriana, Fabiane e Luciana falam das diferenças constatadas entre a teoria e a prática, comentam o quanto é difícil encontrar uma escola que realmente exerça uma gestão democrática. Há uma luta pelo poder entre os componentes da equipe, muitas vaidades, e as decisões coletivas ficam para um segundo plano.

Em muitos relatos encontramos textos confusos, talvez pelo fato dos alunos copiarem ou memorizarem frases prontas dos autores lidos como Libaneo e Vitor Paro, e até mesmo da Heloisa Luck, sem haver uma compreensão destas falas. São frases soltas, sem estarem contextualizadas. Podemos ver no texto de Aline, Loiane , Angélica e Mábila estas ocorrências.

Já em outros relatos, os textos não estão confusos, mas também podemos perceber que não houve uma reflexão com autonomia sobre os mesmos, não conseguiram se desgarrar das palavras usadas pelos autores. Encontramos estes fatos na maioria dos relatos. Destaco o relato da Denise e da Elisabete. Ao lermos, podemos pensar que as alunas foram bem informadas, porém questiono se as mesmas foram também tocadas pelos textos, se completaram uma experiência, e até mesmo se houve realmente uma formação efetiva, com mudança de perspectiva e de conceitos.

Poucos alunos se remetem ao texto do Brandão com coerência, pois ele utiliza-se de uma linguagem voltada para nossas emoções e sentimentos, já os outros autores utilizam-se de uma linguagem mais técnica. No caso dos alunos que decoram frases prontas, os termos técnicos ficam mais fáceis de serem usados. No texto da aluna Cinthia Oliveira encontramos uma maior compreensão dos textos dos diferentes autores, pois a aluna relaciona-os coerentemente, demonstrando ter se apropriado de ambos. Usa da sensibilização de Brandão e conclui algumas idéias pedagógicas com fluidez.

Como já destaquei no início dos comentários sobre esta questão respondida pelos alunos, e que nos chama atenção, é que todos reforçam a idéia de ter ampliado a sua visão sobre o papel do gestor. Todos viam o diretor como um líder sozinho, fechado e rígido, e depois, dentro desta proposta participativa, o vêem mais aberto, criando vínculos com todos da escola. Esta idéia de ampliar seus “olhares” já traz uma satisfação com a aprendizagem que tiveram, mas o que se pretende é de, além de ampliar, haja também uma apropriação desta idéias, com mudanças efetivas de atitudes.

Um texto que constatei esta apropriação foi o da aluna Ana Maria da Silva pois ela dialoga com o texto, sem uma preocupação em utilizar termos técnicos, ela simplesmente narra a sua história sofrida e prazerosa no decorrer do seu curso de pedagogia, contando como eram as relações que estabeleceu com os professores que tinham uma postura comum ao gestor democrático, porém outras vezes confrontou com o sistema de ensino que não foi nada democrático.

Os textos de Fabrícia, de Josiane e de Michele também nos saltam os olhos, pois elas fazem uma reflexão sobre os textos, interagindo com os mesmos.

Por tudo isso que destaquei acima, optei em deixar os relatos dos alunos apresentados na íntegra, pois a cada vez que me debruço sobre eles mais elementos de pesquisa aparecem e maiores possibilidades de análise. Por ser um material rico de trabalho poderei utilizá-lo em futuros trabalhos.

As linguagens literárias e cinematográficas captam estes mistérios, essa magia e essas verdades. Uma rica e possível fonte de trocas para toda a pedagogia que pretenda recuperar a verdade existencial e também a magia dos ciclos da vida com que convivemos por ofício. (ARROYO,2005, p.296)

CAPÍTULO 4: PENSAR E FALAR SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA POR MEIO DE DIFERENTES LINGUAGENS

Após as leituras e conversas a partir de um filme, demos início ao trabalho de estudarmos o tema em questão por meio de diferentes linguagens.

Combinamos alguns cuidados para realizar o trabalho. São eles:

- Ter curiosidade: Conhecer espaços culturais, pesquisar em matérias de jornais, de livros e na internet.
- Identificar-se com o tema: “O que tem a ver comigo, onde que me pega, me toca, faz sentido para mim, qual experiência já vivi nesta área.”
- Saber pesquisar buscando em diferentes fontes como: manuseio do computador – internet, acervos de livros, revistas, portfólios.
- Exercitar o “olhar”, estar atento ao tema e às linguagens da arte.
- Fazer contatos e entrevistas com autores relacionados ao tema.
- Organizar e registrar os dados: Sistematizar tudo o que fosse levantado.
- Cada elemento do grupo deveria informar sobre sua busca e os seus caminhos percorridos, construindo coletivamente o plano que dava continuidade ao trabalho: Por onde fomos, o que encontramos, o que propomos.
- A sistematização deveria ser feita com uma linguagem comum do grupo, ou seja, que fizesse sentido às práticas cotidianas do grupo. Com clareza e traçando as prioridades, o grupo iria construindo sua proposta de pesquisa.

As aulas expositivas, contaram com grande participação e interesse da sala, e puderam sanar as primeiras dúvidas, acalmar as ansiedades, pois todos os alunos sentiam-se incapazes de “ler” a arte, de se relacionar com ela, e mais ainda, de representá-la como linguagem para expressarem suas

compreensões e sensações com relação ao tema “Gestão Democrática” na escola. Alguns comentários dos alunos:

“...Professora, não entendo nada de cinema, aliás nunca fui a um cinema”...disse Samantha

“...Ichi, eu sou péssima em trabalhos artísticos”..., comentou Luciana

“...Como vamos fazer isso se nunca aprendemos a fazer?...” Fabiane reclamou.

Ao mesmo tempo em que algumas alunas apresentavam essas dúvidas, as outras escolhiam a linguagem que gostariam de trabalhar....”*Vamos ficar com a fotografia, adoro fotografar...* “disse Suellen. “*E poesia, eu também gosto muito*”, disse Ana Lucia.

Desta forma, começaram a trabalhar em grupos. Os grupos foram divididos por escolha da linguagem a ser pesquisada e utilizada por cada um. Eu sugeri algumas linguagens e os grupos fizeram suas opções, sendo que dois grupos escolheram trabalhar com Fotografia e dois com Cinema. Ninguém quis trabalhar com Teatro. Perguntei por que não escolheram esta linguagem, e duas alunas, de grupos diferentes, responderam que já faziam bastante dramatização em sala de aula, e desta vez estavam querendo usar uma linguagem nova.

Formaram-se sete grupos que deveriam pesquisar e elaborar uma apresentação sobre gestão democrática a ser expressa por meio do cinema (2 grupos); da fotografia (2 grupos); da poesia (1 grupo); da música (1 grupo) e de reprodução de obras de artes plásticas (1 grupo).

A proposta de trabalho foi a seguinte: ***A partir da linguagem artística escolhida, coloquem-se no papel de educadores, e representem a sua compreensão sobre Gestão Democrática na Escola, através dessa linguagem.***

Pensaram, trocaram olhares, pareciam confusos com a solicitação, mas ao mesmo tempo demonstraram curiosidade para buscar respostas. Iniciaram um processo de pesquisa, e apresentaram para a sala, cada grupo, com a sua linguagem escolhida.

1. Cinema

Este grupo, logo ao iniciar a discussão, apresentou uma dúvida: se optavam em escolher apenas um filme para analisar profundamente, ou se assistiam vários, elegendo um foco ou uma categoria central para analisarem. Depois de assistirem alguns filmes, decidiram por um: “Os Acorrentados”. Justificaram que este filme, por se tratar do cotidiano de uma instituição escolar, possibilitou uma relação direta com o autoritarismo exercido pelos profissionais que atuam na escola.

Ao longo do processo, os alunos selecionaram cenas que melhor estimulassem o debate e as reflexões sobre Gestão Democrática, junto aos colegas.

Para apresentação, as cenas escolhidas retratavam brigas e confrontos entre os alunos e a segurança escolar, em diferentes contextos, evidenciando a questão da in-disciplina, da competição, revelando uma relação conflituosa entre alunos e ora entre os professores com os alunos. Outra cena escolhida foi sobre um concurso de poesias, em que o filme retrata a fluência do afeto existente entre professores e alunos e entre aluno-aluno.

Todas as cenas destacavam o papel da liderança e as relações de poder estabelecidas entre os sujeitos envolvidos, o que foi amplamente debatido por todos, possibilitando uma reflexão mais aprofundada a respeito dos princípios e valores que norteiam a prática pedagógica e conseqüentemente a gestão escolar.

2. Outro trabalho com Cinema

Num primeiro momento, este grupo pensou na possibilidade de escolher alguns filmes nacionais que representassem fatos históricos e políticos no Brasil que retratassem a luta pelo poder na sociedade e o uso do autoritarismo pelo Estado.

Após assistirem vários filmes e discutirem sobre eles, as alunas optaram por um novo caminho e decidiram trabalhar com duas comédias, e analisando algumas cenas previamente escolhidas, relacionaram com a questão da Gestão Democrática. Neste caso, quiseram revelar alguns aspectos relacionados à disputa pelo poder, autoritarismo, e controle.

No dia da apresentação exibiram alguns trechos dos filmes: “Se eu fosse você” e “CLICK”. Ambos retratam as dificuldades emanadas no campo das relações afetivas: a tensão entre a relação amorosa, familiar e no trabalho.

No primeiro filme, exibiram trechos destacando a importância de nos colocarmos no lugar do outro e o significado disso na Gestão Escolar, com exemplos de situações de sala aula, nas relações entre professor e gestor, escola e família, entre outros.

No segundo filme, o destaque maior deu-se com relação à automatização das nossas ações cotidianas, que no caso da escola, se expressam por meio de posicionamentos sem reflexão, que levam às práticas autoritárias e manipuladoras.

3. Fotografia

As alunas deste grupo tiveram dificuldades em encontrar um caminho para o trabalho. Inicialmente elaboraram um questionário para entrevistar um fotógrafo conhecido do grupo. Pensaram até mesmo em questioná-lo sobre como ele representava sua intencionalidade sem perder a criação artística, entretanto não conseguiram contatar o fotógrafo, impossibilitando assim a concretização desta proposta interessante.

Como alternativa, o grupo pensou em fazer fotos, para trabalhar com a sua própria criação, o que não foi consenso, pensaram em trazer fotografias para depois interpretá-las. Por fim, optaram por utilizar imagens de livros e revistas e apenas duas fotos de escola, devido à dificuldade do grupo em acessar mais fotografias.

Na apresentação, o grupo exibiu a imagem e questionou a classe sobre qual a relação existente entre a Gestão Democrática e a imagem. Abaixo, descrevo alguns exemplos de imagens e suas representações:

Descrição da Imagem	Associação feita pelos alunos
<i>Um beija flor na mão de uma pessoa</i>	O diretor que acolhe, dirige, “mas dá a mão”, em parceria com o

	grupo.
<i>Dois Olhos grandes</i>	Ter o olhar atento a todos e a novas coisas.
<i>Duas mãos para o céu</i>	Trocar idéias, encontrando caminhos
<i>Uma Mão grande com uma mão pequena</i>	Confiança
<i>Formigas</i>	Trabalho coletivo
<i>Um olho vendo uma borboleta</i>	Olhar o outro, ver as coisas no outro
<i>Duas mãos soltando uma borboleta</i>	Liberdade e troca
<i>Uma Boca</i>	Palavras fazem a diferença

Ao final apresentaram três fotos: duas escolas com os portões bem abertos, e a outra, com a equipe técnica de uma escola, apresentando-se sorrindo.

4. Segundo trabalho com Fotografia

O outro grupo que escolheu pesquisar sobre fotografia apresentou uma proposta diferente para o dia da apresentação final: Fazer uma dinâmica com a sala, pedindo para que todos trouxessem fotografias e construíssem um painel de fotos, representando uma Gestão Democrática. Valorizei, porém esta idéia para apresentação final.

Durante a pesquisa deveriam conhecer um pouco sobre o mundo fotográfico, sobre imagens e representações. Poderia ser uma pesquisa apenas com fotógrafos brasileiros, ou não, mas teriam que conhecer e se apropriar da linguagem fotográfica antes dos colegas de classe.

Indiquei uma exposição que estava acontecendo em São Paulo, do fotógrafo Augusto Farina, e o grupo se interessou. Nenhuma aluna deste grupo havia visitado uma exposição de fotografias e muito menos entrado em uma galeria de arte. Contaram-me que Suellen, uma das componentes deste grupo, fotografa casamentos. Comecei a conversar com ela sobre seu trabalho de fotógrafa, se havia um planejamento se eram fotos padronizadas, ou improvisadas. Para minha surpresa, Suellen respondeu que, logo no início dessa profissão, ela recebeu uma orientação do dono da loja para que fotografasse os noivos nos momentos ou posicionamentos,

que ela percebesse e sentisse o casal unido, com semblantes enamorados, apaixonados, que expressassem na foto a felicidade que estavam sentindo naquele momento. Começamos a discutir melhor sobre este assunto, sobre como foi que ela desenvolveu esta percepção.

Pela primeira vez, eu via Suellen se comunicar de forma interessada. Esta aluna apresentava-se até então, sempre desligada, desmotivada, cansada, aparentando um desinteresse e um descompromisso total na sala de aula. Chegava sempre atrasada, não lia os textos, e saía da sala diversas vezes durante a aula. Se não falássemos de fotografia, jamais eu viria a conhecer verdadeiramente essa aluna.

Sugeri então, que o grupo fizesse uma entrevista com ela para registrar sua experiência enquanto fotógrafa e com outros fotógrafos também. Poderiam enviar um email para o artista que estava se apresentando na galeria em São Paulo, para que o grupo pudesse encontrar-se com ele, falar do trabalho que estão pesquisando, e se possível, entrevistá-lo.

O grupo gostou da proposta e começaram a se organizar. Foram à exposição indicada e, após verem as fotos expostas, também fotografaram as mesmas, escolhendo-as individualmente, sem muitos critérios. Fotografaram as que mais gostavam, ou por associarem a foto com o tema Gestão Democrática, ou por terem se identificado com alguma imagem. Não encontraram o artista no local, mas enviaram um email. Augusto Farina respondeu, agradecendo o interesse e comentou sobre algumas questões feitas pelo grupo no email, por exemplo, que seu trabalho de criação é mais solitário, que só trabalha em equipe quando faz alguma foto para publicitários, não tendo a experiência de fotografar coletivamente.

Na apresentação final, expuseram as fotos escolhidas individualmente, e fizeram uma montagem do grupo, denominando-a de “Construção de fotos para uma renovação de idéias”. Relataram também, o quanto foi importante para todos entrarem em contato com essa nova forma de “ler o mundo”. A fotografia que era um objeto de muito estranhamento por pouco contato, passou a ser mais um saber e mais um meio de comunicação, mais uma linguagem a ser usada.

5. Poesia

Este grupo já trouxe na aula seguinte, individualmente alguns materiais já pesquisados e começaram a trocá-los, lendo, discutindo e interpretando várias poesias. Uma das alunas trouxe a poesia de Cecília Meirelles, “Isto ou Aquilo”, que eu já havia trabalhado com elas anteriormente na disciplina Educação de Jovens e Adultos. Achei interessante elas resgatarem esta poesia e transportá-la agora, com o foco na Gestão Democrática.

Nesta mesma aula pesquisaram sobre o conceito de POESIA e, depois encontraram um site contendo “poesias da educação” onde copiaram diversos poemas e poesias que mais admiraram. São escritos de vários poetas desconhecidos que falam em nome do professor e da educação, registram sobre a relação professor-aluno, as expectativas, a necessidade de um não apego aos alunos, mas sim a necessidade de se ter um vínculo de afeto e de parceria construído, durante o tempo em que trabalhassem juntos.

Sugeri a leitura do poeta João Cabral de Neto, como referência ao grupo, pois queriam encontrar mais poemas e poesias relacionadas às questões da competitividade, da luta pelo poder, do autoritarismo.

Citei outros nomes que eram desconhecidos para elas como Vinicius de Moraes, Carlos Drummond, Fernando Pessoa, Pablo Neruda.

Assim, no dia da apresentação final, leram várias poesias de escritores mais conhecidos, em que o grupo relacionou com o conceito da Gestão Democrática:

“De tudo ficaram três coisas” de Fernando Sabino, “Mãos dadas” de Carlos Drummond. “É preciso não esquecer nada” de Cecília Meirelles e até mesmo uma de Mahatma Gandhi, “...se eu pudesse deixar algum presente a você...” sem título, mas que fala sobre a importância de não se apegar aos alunos, de não controlá-los, mas sim de respeitar fortemente a liberdade de cada um.

Outra experiência interessante foi a de Marli, uma estudante do grupo, que relatou uma história desagradável, da sua vida escolar com poesias, pois teve uma professora que exigia que os alunos decorassem várias poesias, e esta aluna nunca conseguia. Hoje, depois de anos, neste momento da sua vida, num trabalho da graduação, ela pode entrar novamente em contato com poesias, escolhendo, admirando, relacionando-se com elas de outra forma bem mais significativa.

*Cada poesia é uma leitura da
realidade,
E toda leitura de um poema é uma
Tradução que transforma a poesia do
Poeta na poesia do leitor. (Octavio Paz)*

6. Música

Este grupo trouxe vários **cds** e foram escutá-los fora da sala de aula. Discutiam e faziam escolhas. Também optaram por representar não só as letras das músicas, como também as melodias. Ficaram em dúvida se também ampliavam a sua pesquisa utilizando - se de músicas clássicas. Fizeram pesquisas durante as aulas na internet e foram ampliando tanto o repertório, que chegaram a perder o foco da pesquisa. Retomaram, e começaram a trabalhar com as músicas do Chico Buarque, principalmente as que Chico compôs na época do golpe militar e as que retratam a opressão da mulher: “Cale-se”, foi uma delas e “Mulheres de Atenas” foi outra.

O interessante neste grupo é que, ao contrário dos outros, não tiveram nenhuma dificuldade em encontrar músicas que associassem ao

tema Gestão Democrática. Na verdade, relataram, que todas que ouviam, apreciavam, e eram cheias de sentido e significados próximos ao tema.

No meio do processo, resolveram mudar de estratégia e dividiram-se em duplas, sendo que cada dupla ouvia um estilo de música. Escutaram várias músicas populares brasileiras, músicas clássicas, de rock a samba e tentaram até perceber o que sentiam e compreendiam quando ouviam as músicas internacionais. Depois, apresentavam as escolhidas para o próprio grupo e coletivamente teriam que fazer suas opções para representarem o tema da melhor forma possível, para toda a classe.

O grupo achou mais simples e produtivo escolher as músicas que tivessem uma letra compreensível e desconsideraram o critério da melodia, pois ficava muito subjetivo. Assim, optaram pelas MPBs e comentaram que ao ouvirem o som na quadra da faculdade, na pouca luminosidade da noite, ficavam mais sensíveis para a escuta.

No dia da apresentação final, colocaram a música de Raul Seixas “Metamorfose Ambulante”, todos cantaram e comentaram que representava a metamorfose da Gestão. Depois, todos ouviram e cataram a música dos Titãs, “Pedra no Caminho”.

Contaram sobre um caso interessante, que ao pesquisarem na internet sobre as músicas, encontraram um pensamento do músico e professor de literatura, José Miguel Wisnik, que se referia à linguagem musical, como forma de expressão democrática.

Vale ressaltar aqui, que este grupo específico, apresenta muitas dificuldades na leitura e na escrita, em sala de aula, mas são muito esforçadas. No caso desta pesquisa, apresentaram grande interesse nestas aulas, estando todas atentas a tudo e a todos, sempre participativas e dedicadas. Demonstraram uma sensibilidade e um interesse na pesquisa musical, ficando evidente a conquista de este novo saber, na apresentação final.

7. Reprodução de Obras de Arte

Na primeira aula, após a escolha das linguagens, as alunas levaram alguns livros, enciclopédias, inclusive livros novos, recém editados pela

Folha de São Paulo, que apresentavam vários autores juntamente com as Obras de Artes.

Porém, relataram que inicialmente foram em busca de obras que pudessem relacionar com o tema a ser representado. Depois, é que foram conhecendo alguns clássicos, tanto autores como as obras, e foram identificando a importância de cada um e pesquisando cuidadosamente o contexto em que a obra fora realizada.

A seguir, apresento as obras escolhidas pelas alunas, juntamente com as respectivas relações estabelecidas por elas com o tema Gestão Democrática :



Auto-Retrato I, 1924- Tarsila do Amaral

Representa o gestor egocêntrico, que se acha o dono do saber e só olha para si mesmo. (nossa pesquisa não encontrou medidas originais)



“O Abaporu” - **Tarsila do Amaral** - 1928 óleo sobre tela, 147x127cm

Representa o respeito às diferenças, a importância do distanciamento de estereótipos e a reflexão. O gestor deve sempre fazer esse movimento com a equipe ação-reflexão-ação.



“São Paulo” - **Tarsila do Amaral** - 1924 óleo sobre tela, 67x90cm

Simboliza a comunidade, a sociedade em torno da escola. A participação da comunidade é extremamente importante para a escola, independentemente da condição social, das pluralidades sócio-culturais.



“Meio dia” - **Van Gogh** 1889-90; Musée d'Orsay, Paris
(nossa pesquisa não encontrou medidas originais)

“Meio dia” – simboliza o sonho e a esperança que sempre devem existir na gestão democrática para a construção de uma escola que seja de todos e para todos.



“Retirantes” **Cândido Portinari**
1944 Painel a óleo/tela 190 x 180cm

Representa a comunidade que muitas vezes fica alheia aos acontecimentos da escola, pois não tem abertura para participar. Numa gestão democrática é extremamente importante a participação da comunidade, pois vêm a escola com outro olhar.



“A primeira missa no Brasil” **Cândido Portinari**

1948 Painel a têmpera/tela 266 x 598cm

Representa a união e a fé que devem existir na gestão democrática – Brandão fala do amor. Esta obra nos fala da fé, da esperança e da comunhão.



“O Morro” - **Cândido Portinari**

1933/Pintura a óleo/tela / 114 x 146cm

Simboliza a construção de um novo ambiente, a escola caminhando para a democracia.



“O descobrimento do Brasil” **Cândido Portinari**, 1954, Pintura a óleo/tela, 98 x 79cm
Representa o trabalho em grupo, bem direcionado.



“Chegada da família real à Bahia [1952] - **Cândido Portinari**, Pintura a óleo/tela, 47 x 71cm

Representa certa soberania e altivez, características que não devem fazer parte de um gestor democrático; ele não deve se colocar acima do bem e do mal.



“Enterro na rede” 1944 - **Cândido Portinari**, Painel a óleo/tela, 180 x 220cm

Representa a morte. O ambiente educativo é vivo, a escola lida com pessoas. Essa obra representa a morte, a melancolia. Quando os educadores estão engajados na luta por uma nova escola e a gestão é autoritária e não sabe trabalhar em equipe, os sonhos e a esperança perdem o sentido.



“Dance of Youth” – Pablo Picasso, (Observação: não localizamos créditos)

Representa uma equipe coesa. Todos de mãos dadas em prol da construção de uma educação transformadora; a alegria deve fazer parte do ambiente educativo, como dizia Paulo Freire.



“Guernica”, 1937, Pablo Picasso, 3,50 x 7,82 m

Representa o caos, os conflitos não superados e perpetuados por uma gestão antidemocrática, onde impera a tirania, o despotismo e o autoritarismo.



“Jovem equilibrista sobre a bola”, 1905 – Pablo Picasso, Óleo sobre tela - 1,90 x10 m

Numa gestão democrática enfrenta-se muitos desafios; a equipe se equilibra como pode para superar os conflitos e tomar decisões, em conjunto, que garantam uma educação de qualidade.

Este grupo comentou que logo de início, escolheram esta linguagem por ser desafiadora e imaginaram que iria ser difícil associar alguma obra ao tema, contudo, assim que bateram os olhos nessas imagens não tinham nem o que interpretar, "a imagem já falava por si mesma" disse Beth com relação a obra "Hora da cesta" de Van Gogh. Este quadro para ela representava o respeito de cada um, ou seja, todos trabalham e todos descansam, sem competição no "mercado de trabalho", principalmente nas relações interpessoais vivenciadas nas instituições escolares. Trabalham na roça e descansam na grama tranquilamente.

Apresentaram para sala os slides, e durante a apresentação comentaram um pouco sobre a história de vida do artista escolhido e o contexto em que a obra foi produzida. A fala de todos os componentes do grupo também era clara e objetiva, passaram para a sala uma segurança e uma apropriação do conteúdo que estavam apresentando. Disseram por várias vezes que as obras "falavam por si só". Discutimos a partir daí, esta constatação do grupo, ou seja, as diferentes linguagens "falam" por si, e têm significados diferentes para cada pessoa.

Na última aula, dia 26 de junho de 2007, pedi para os alunos fazerem uma avaliação do processo vivenciado. Desta vez, comentarem sobre esta experiência de "dizer" de diferentes formas. Registro no quadro abaixo as suas respostas.

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
Suj	Nome	Respostas
1	Aline	<p>Bom quando iniciei essa disciplina de gestão, eu estava com muito medo, preocupada mas decorreu , não era tão desesperador, os textos que vimos eram muito confuso,as vezes a palavra que estava escrita era meio confusa, mas com duas ou três vezes de leitura elas carriavam, as leituras com a professora na minha opinião é uma das melhores maneiras, a nos clarear e a nos ajudar a uma compreensão.</p> <p>Na Gestão Democrática ela vem nos representando muita das dificuldades, compreensão, significados, experiência, amor do papel do educador com seu próximo.</p> <p>De todas as apostilas que vimos na sala de aula, a que mais me marcou foi a de Carlos Rodrigues Brandão, aprendendo o amor, essa foi bem legal.</p>

		<p>Esse texto é bem afetivo em relação ao ser humano. A Gestão Democrática ela tem em si mudança, transformações. Na Gestão Democrática existe muito uma importância do que se pode representar com uma linguagem e experiência como educadora.</p> <p>Hoje tenho uma visão em relação a Gestão Democrática que nunca tive e estou começando a ter. Gestor democrático tem que ter em si um grande estímulo ao seu educador.</p>
2	Adriana	<p>Para mim, foi muito produtivo esse trabalho que finalizou o semestre, de mostrar gestão democrática em outras linguagens como: artes, foto, música, poesia e cinema que foi apresentado pelo grupo.</p> <p>Confesso que há princípio foi muito difícil visualizar algo democrático, fugindo dos filmes mais comuns, pois escolhemos comédia e neste momento nos perguntamos como olhar um filme de comédia com uma visão diferente.</p> <p>Parando e analisando com outros olhos, pude descobrir que dentro do contexto da comédia, havia algo democrático.</p> <p>Primeiramente escolhemos 2 filmes que não mostrava algo democrático e para finalizar trouxemos um filme que há democracia estava muito presente.</p> <p>Entendo como gestão democrática é saber ouvir o outro, não querer impor suas idéias, e sim troca de idéias, e respeito acima de tudo.</p>
3	Alessandra	<p>Trabalhar com novas formas de linguagem no meu caso a poesia foi muito bom e inovador, pois fomos a fundo buscar e pesquisar. Começamos pesquisando sobre o que é poesia e descobrimos o que significa poesia.</p> <p>É uma forma diferente de trabalhar que possibilita uma nova visão não só sobre gestão democrática mas também sobre outros assuntos os quais talvez não nos damos conta.</p> <p>A poesia é uma linguagem diferente da qual eu particularmente nunca tinha dado tanta importância, porém depois desse nosso trabalho passei a buscar mais, a procurar entender melhor, compreender o que o poeta quer dizer.</p> <p>As poesias que escolhemos como sendo de gestão democrática, acredito eu que a maioria tem sentido realmente fazer com que as pessoas parem para pensar e refletir sobre determinadas ações da nossa sociedade.</p> <p>Apreendi que existem várias formas de expressão e que mesmo tendo uma visão diferente elas acabam gerando em torno de um mesmo objetivo a gestão democrática.</p>
4	Ana Dias	<p>A princípio, ao longo do semestre, houve vários momentos de suma importância.</p> <p>Através das leituras observei de maneira diferente e aos poucos fui observando com outro olhar todas as atividades que eram apresentadas.</p> <p>Algo que ficou de marcante foi os procedimentos para um gestão democrática ou seja, um gestor precisa ter vários critérios para ser democrático.</p> <p>Sabemos que uma gestão democrática é realizada em equipe, um ouvindo o outro e compartilhando as experiências.</p> <p>Estas experiências precisam ser produtivas e com objetivos, ou seja que todos sejam beneficiados de maneira que seu crescimento seja cada vez mais ampliado.</p> <p>Todos os trabalhos apresentados foram ricos em conhecimento e ampliou ainda mais meu propósito de ser um educador.</p> <p>Nosso grupo apresentou o trabalho sobre a música e através da mesma observamos diferentes maneiras de identificarmos a gestão democrática.</p> <p>Assim através de uma música que muitas vezes é tocada e não percebemos o que ela estava querendo dizer.</p> <p>Apreendi ao longo do semestre que o trabalho em equipe é fundamental para uma gestão democrática e que a troca de experiências entre os gestores/ educadores faz a diferença.</p>

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
5	Angélica	<p>Foi muito interessante fazer um trabalho de um modo diferente, pois pensamos que para aprender devemos ficar só naquele contexto onde lemos, lemos e na maioria das vezes não conseguimos entender muito bem.</p> <p>Com o meu trabalho fiquei muito impressionada, pois de uma pintura, uma obra de arte. Consegui interpreta-las de várias maneiras isso faz com que abrimos novos horizontes, onde podemos tirar de nossas experiências uma nova forma de trabalhar, e futuramente como gestora conseguir trabalhar com o grupo de uma maneira fácil e inteligente. Foi muito significativo o trabalho para mim, e com certeza irei utilizar futuramente.</p>
6	Ana Lúcia da Silva	<p>Abordar novas linguagens visualizando Gestão Democrática realmente me fez acreditar que existe várias maneiras de adquirir novos conhecimentos. E no papel do gestor mudar está completamente ligado a inovar, ou seja, é necessário incluir novas técnicas para liderar uma equipe de trabalho.</p> <p>O gestor deve ter uma visão geral de tudo que está a sua volta desde a comunidade até os seus próprios funcionários. Na Gestão Democrática deve haver compreensão da administração escolar com todo o coletivo para implementar a educação de forma positiva.</p> <p>A Gestão Democrática da educação está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e a coordenação de atitudes que propõem na participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais, na tomada de decisões, na escolha do uso de recursos e prioridades e na execução das resoluções.</p> <p>O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade.</p> <p>Acredito que a escola deve estar eternamente comprometida com a formação do estudante com vistas à emancipação humana e social. A escola tem por objetivo a formação de cidadãos capazes de construir uma sociedade fundado nos princípios da justiça social, da igualdade e da democracia.</p> <p>A implementação da gestão democrática cria, para a comunidade escolar, a possibilidade de participar das decisões tomadas no âmbito da escola, o que era decidido por apenas uma pessoa ou por poucas passa a ser decidido por toda a comunidade escolar. É uma mudança radical nesse processo de decisão.</p> <p>E por que não envolver dentro de uma nova gestão novas formas de linguagens que nos levam a um novo conhecimento. Música, poesia, fotografia, artes, entre outros deve ser incluído dentro de uma nova gestão.</p>
8	Benjamin	<p>Poder utilizar outros mecanismos para trabalhar um tema já conhecido me fez ver que outras formas de representação podem nos mostrar algo que está oculto.</p> <p>Utilizar outro prisma para ver Gestão Democrática é prazeroso e muito construtivo, o que eu aprendi com isso, aprendi que gestão democrática vai além de gestão coletiva, hoje vejo o gestor como outro funcionário da escola.</p>
9	Cíntia Soares	<p>Com esse trabalho para finalizar o semestre, ou seja, apresentar a gestão democrática em diferentes linguagens como: música, fotografia, arte, poesia e cinema, fez com que a minha visão ampliasse muito mais.</p> <p>O meu grupo trabalhou com o cinema, e essa linguagem foi muito interessante, pois surgiram vários nomes de filmes que tratavam sobre escola e gestão democrática, mas escolhemos um que ficou algo significativo e que retratava a gestão.</p> <p>Para que haja uma gestão democrática, vejo que precisa todo um envolvimento dos componentes da escola e não só da escola, também da comunidade, pois não é só o gestor que resolve ou toma uma decisão, ele precisa fazer um trabalho coletivo e se situar e conhecer novos caminhos.</p>
10	Cinthia Oliveira	<p>Trabalhar a gestão democrática através de outra linguagem foi muito importante para mim, pois pude aprender bastante já que não imaginava encontrar em fotos esse assunto.</p> <p>No início foi bem complicado porque eu não conseguia relacionar a gestão democrática com nada que eu olhava e então eu pensei melhor e disse para mim mesma que teria que aprimorar meu olhar. Comecei imaginar que bicho ou objeto poderia representar um gestor democrático e para isso tive que resgatar o que é este gestor, suas ações, sua maneira de trabalhar, e de conduzir a escola. Foi surgindo muitas imagens legais, exemplos que deixariam claro e quando me dei conta, pude perceber que não era tão complicado.</p> <p>Utilizar outras linguagens é bem interessante, pois além de dar uma diferença nas aulas, em meu ponto de vista, nos faz aprender e reforçar o que já havíamos aprendido de uma outra maneira, mais descontraída, criativa, e gostosa de realizar.</p> <p>Trabalhar desta forma vale a pena!</p>

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
11	Cleide.	<p>Ao decorrer deste semestre consegui ter um olhar voltado em relação a gestão democrática, pois antes as minhas imagens, ou seja, o meu olhar era um pouco confuso. E hoje vejo que uma gestão democrática tem que ter a participação de toda a equipe sem nada forçado. e com este trabalho de fotografia consegui observar que temos que ter um olhar voltado para aquilo que realmente estamos buscando.</p> <p>Antes de fazer este trabalho não tinha nenhuma crítica pra fazer sobre uma fotografia, as vezes olhava só por olhar ou só me entregar naquilo que eu queria enxergar, e hoje após realizar esse trabalho, procuro olhar com um olhar mais amplo, ou seja consigo ver de vários ângulos.</p>
12	Cristiane	<p>A gestão democrática no meu entender é um conjunto de informações. Sobre o filme Click que assistimos o autor ele tem o domínio das pessoas com o controle isto já não é uma gestão democrática.</p> <p>Gestão democrática é quando o cidadão tem consciência plena de seus direitos e deveres na sociedade e participa direta e indiretamente nas tomadas de decisões para progresso da escola.</p> <p>Em outros olhares percebemos que há uma só autoridade e não é isso, para mim a gestão tem que estar acima sim todas as coisas.</p> <p>A nossa poesia de Fernando Sabino “ De tudo ficam três coisas” reforça muito da certeza que temos que ter, o começo é preciso continuar, não podemos deixar de ser interrompidos antes de terminar a certeza de um caminho novo.</p> <p>Temos que ser perseverantes sempre, acreditar que podemos juntos fazer um trabalho legal dentro da escola.</p>
13	Deisirre	<p>Aprendi muitas coisas, pois, já que pensamos em gestão democrática ao trabalhar em grupo na pesquisa e cada integrante colocar sua opinião estávamos trabalhando democraticamente, em uma gestão democrática há varias controvérsias e cabe ao gestor saber dialogar e chegar em um censo comum dando prioridade o desenvolvimento do trabalho em sua gestão. Trabalhar com um olhar diferenciado para com todas as questões. No meu caso foi com a fotografia e o primeiro desafio era encontrar em uma foto que representasse uma gestão democrática, já que ao tirar uma foto você quer guardar uma lembrança pessoal ou que você acha o mais importante naquele momento.</p>
14	Denise	<p>Quando iniciamos o trabalho com música, não conseguia fazer esta associação com a gestão democrática, mas depois o grupo foi se reunindo e ouvindo diversas músicas, tudo ficou mais fácil.</p> <p>O gestor democrático precisa saber ouvir ser mais flexível, repensar sim. O professor tem respeitar o aluno em sala de aula e também deve ser respeitado pelos alunos.</p> <p>É através da musica que a criança transmite seus sentimentos de alegria, tristeza e amor.</p> <p>Gostei muito de conhecer outros recursos sobre a gestão democrática, no filme os acorrentados o gestor democrático ele tem que propiciar a relação do professor e aluno. O professor tem que ganhar a confiança dos alunos.</p> <p>Antes das obras de Tarsila de Amaral, Portinari, Van Goghi e Pablo Picasso. O gestor junto com a equipe tem que saber ter um e equilíbrio.</p> <p>O gestor sempre tem que fazer a reflexão – ação- reflexão e ação .</p> <p>Fotos o gestor tem que ter novos olhares para o trabalho em equipe. União trocas de idéias para novos caminhos, confiança nos outros.</p> <p>Gestão democrática onde todos participam.</p>
15	Elaine	<p>Ao começar o trabalho de pesquisa que organizou uma visão sobre a gestão democrática, tive a oportunidade de observar várias maneiras de aprender sobre uma gestão democrática.</p> <p>Foi uma grande satisfação em conhecer outras formas de conhecimento de uma gestão democrática, como: fotografia, cinema, arte e filme.</p> <p>Quanto as apresentações adquiri uma outra forma de olhar, por que quando olhei o que havia realizado no começo do semestre, achava que uma gestão democrática, teria que ter pessoas que alto conhecimento para fala ou direcionar todo o trabalho.</p> <p>Uma boa gestão precisa não somente de uma direção qualificada, mas sim deve-se ter a participação de todos, principalmente dos funcionários, que muitas das vezes não são reconhecidos, mais são os que mais permanecem na escola, e sabem de tudo o que ocorrem.</p> <p>Essa participação deve ocorrer de forma agradável onde todos tinham o direito de falar, opinar e agir com todos.</p> <p>Um bom gestor ouve e discuti as questões da escola com o grupo, mais ao obter a resposta final ele deve pensar e refletir do melhor forma que seja agradável e amigável a todos.</p>

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
16	Elizabeth	<p>Este trabalho com outras linguagens foi extremamente importante, pois pude trabalhar minha sensibilidade, meu olhar crítico e observador como uma futura gestora que quer buscar um ambiente educativo mais democrático.</p> <p>Sob essa perspectiva da gestão democrática pude, com o trabalho de obras de artes, compreender que além das experiências pessoais, o contexto histórico e social em que o pintor viveu contribuiu de forma decisiva e indiferente em sua arte.</p> <p>Pude desenvolver melhor minha percepção e compreender que além dos textos científicos o trabalho com outras linguagens pode contribuir muito no universo da gestão democrática.</p> <p>Pode-se perceber que na Guernica de Picasso, o caos da gestão autoritária, tirânica ou omissa.</p> <p>No auto-retrato de Tarsila do Amaral, o egocentrismo e o sentimento do saber absoluto.</p> <p>Já nos retratos de Portinari e o morro, do mesmo autor, pode-se observar a necessidade da participação da comunidade na escola, pois a enxergar com um olhar, sob outros prismas, e é importantíssima para a construção de um espaço no qual se discuta a identidade da escola.</p> <p>Enfim, esse processo aguçou minha curiosidade das artes e contribuiu para que eu buscasse a gestão democrática em outros lugares, com nossos olhares permitindo um constante exercício de reflexão.</p>
17	Fabricia	<p>Através deste trabalho pude ampliar e rever meu olhar podendo valorizar essa linguagem que para mim foi muito significativa.</p> <p>Sou educadora de crianças de seis anos e quando começamos a realizar esse trabalho experimentei com eles e foi muito bom. Eles gostaram muito e todos participaram de forma muito positiva.</p> <p>Levo dessas aulas uma frase super diferenciada e descontraída de trabalhar outras linguagens utilizando temas que nunca imaginaria falar em outras linguagens.</p> <p>É claro que me identifiquei com umas mais que as outras nem tanto porém, todas foram muito positivas.</p>
18	Fabiana.	<p>Recordando sobre o que eu aprendi de gestão democrática, pude notar agora o quanto a minha visão sobre a mesma ampliou. Antes acreditava que gestão democrática era apenas ouvir o outro nas tomadas de decisões, respeitar as diferenças e opiniões. Hoje, após ter lido os textos que trabalhamos em sala, ter participado das discussões sobre o assunto e realizar este trabalho de pesquisa sobre o cinema, que abordou a gestão democrática em diferentes linguagens vi que esta envolve não só direção e funcionários, mas também os alunos e comunidade que juntos precisam participar e se comprometerem com a construção de uma escola e sociedade melhor e democrática.</p> <p>Ao término das apresentações que falaram sobre gestão democrática através de música, filme, foto, obras de arte, fotografia e poesia, pude adotar não só uma visão como também uma prática artística sobre gestão, reformando, no meu ambiente de trabalho, a necessidade da criação de condições sociais, de cultura e de arte, tentando busca na minha prática uma política para a construção de um espaço mais agradável, criativo, reflexivo e de crescimento conjunto por meio da troca de experiência e conhecimento. Portanto é importante citar que o gestor garanta a participação de todos, a fim de que estes possam assumir o papel de responsáveis também na construção de um projeto pedagógico que vise um ensino de qualidade e um desenvolvimento favorável e positivo. Para isso o diretor precisa se libertar do autoritarismo, refletindo sobre o seu papel, desenvolvendo características de coordenador, educador, colaborador para que possa assim haver um trabalho em equipe e democrático. Como diz Paulo Freire “O mundo não é . O mundo esta sendo não sou apenas um objeto igualmente. Caminho para inserção que implica decisão, escolha, intervenção na realidade, portanto ele retrata a razão emancipadora que possibilita a visão da totalidade”. Assim, para propiciar a criação de autonomia é preciso que as relações pedagógicas sejam humanizadas e que tanto o gestor como o educador adquiram um espírito pesquisador, que busquem novos conhecimentos, concepções, estratégias para garantir uma educação de qualidade.</p>
19	Josevânia.	<p>Quando falávamos em autoritarismo, em nossa mente materializava-se a imagem de uma pessoa severa e inflexível. Essas posturas de alguns gestores são facilmente reconhecíveis dentro de um espaço educacional.</p> <p>Diferente é tentar ler esse comportamento em um diferente contexto, como por exemplo, no filme de comédia.</p> <p>Esse processo não foi fácil, pois houve a necessidade de desconstruir o estereótipo anterior para olhar novamente focando outros fatores como relação de confiança e falta de confiança, medo, controle...</p> <p>Essa mudança de olhar me possibilitou policiar ainda mais as minhas ações e falas, pois ao desvincular a imagem que tinha de autoritarismo me fez perceber que há milhares de formas de sermos autoritários sem dizer nenhuma palavra.</p> <p>Penso que após este trabalho e não só o “cinema”, mas o de artes, fotografia e música, não houve apenas uma mudança de olhar mas de postura tanto diante da vida quanto da própria disciplina que a princípio pensava-se que ficaria só nos textos duramente pedagógicos.</p>

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
21	Loiane	<p>O trabalho sobre gestão democrática com relação a poesia, no início eu estava com um pouco de dificuldade, não estava conseguindo relacionar gestão democrática com poesia, não imaginava como seria essa relação. No início das pesquisas o meu foco era pensar em poesia que já estava relacionando com escola. Mas depois de várias pesquisas de autores famosos, ou até mesmos autores desconhecidos que por sinal são poesias que nos ensinam muito.</p> <p>A minha conclusão sobre gestão, um gestor democrático é ser ouvinte, estar sempre aberto e disposto para opiniões e críticas, ter diálogo indispensável em qualquer relação com todos ao seu redor, estar pronto e dialogar em toda e qualquer relação e situação.</p> <p>A palavra que encontrei para definir um gestor seria ser FLEXIVEL.</p>
22	Luciana	<p>Aprendi que representar a gestão democrática através de outras linguagem como, filme, fotos, poesias, e obras de artes. Tudo isso estão associados à criatividade a às diferentes formas de olhar, pois o educador precisa ser criativo para que suas aulas sejam mais alegres, prazerosa e menos cansativas.</p> <p>Eu jamais poderia imaginar em representar essa gestão por meio de artes por exemplo. Filmes, músicas e até mesmos fotos é mais comum já que vários deles abordam o tema educação.</p> <p>Realizar este trabalho favoreceu para o meu crescimento profissional e pessoal, pois aprendi a ver o mundo com outro olhar.</p> <p>O processo também foi legal, o grupo estava entrosado e com as mesmas idéias, claro que cada um tem uma opinião, uma forma de pensar e isso precisa ser respeitado,mas deu tudo certo.</p>
23	Mábila	<p>No início das atividades confesso que fiquei um pouco confusa, em relação ao meu trabalho, que é mostrar as gestão democrática dentro do cinema e os filmes que mostramos foram filmes de comédia.</p> <p>Mostrar esta gestão através de outras linguagens, como: filmes, músicas, fotos e complicando mais muito desafiador, porque abrange a comunidade as pessoas da escola e a sociedade, ou seja, precisa de uma união entre todo o grupo, mostrando a importância do trabalho em equipe, envolvendo a união e a solidariedade chegando todos juntos a um bom senso.</p> <p>É importante focar o que o gestor precisa perceber as relações das situações para tomar decisões saber ouvir, o outro respeitar opinião de todos, interagindo com o grupo de uma dialética.</p>
25	Marli	<p>Eu aprendi que em todas as apresentações, nos ensinou o desenvolvimento de uma equipe. Como uma gestão democrática pode mudar muitas situações tanto no corpo docente como nos discente, para o melhoramento da vida escolar, a elaboração de trabalhos projetos e planejamento como podemos efetua-las.</p> <p>Uma boa equipe de gestão democrática demonstra a qualidade do ensino, e a partir da implantação de uma equipe que tenha uma boa visão democrática ocorre de forma mais afetiva, envolvendo professores, alunos e pais.</p> <p>Eu aprendi que podemos ter um bom trabalho com a comunidade, como podemos envolver a comunidade com a escola e como fazer da escola um todo fazendo com que as tarefas não fiquem somente sobre responsabilidade da direção da escola, pais, alunos, funcionários, e professores são colaboradores que contribui para o melhor funcionamento do processo de gestão.</p> <p>Em umas das apresentações podemos ver o descaso, a falta de planejamento e podemos ver de forma diferente.</p>
26	Michele	<p>Ao saber do trabalho que teríamos que elaborar. Fiquei bem apreensiva, muito insegura, pois esta seria um novo desafio.</p> <p>Fiquei com a fotografia, não gostei de elaborar esse trabalho no início, pois eu não tinha e não conseguia ter um olhar diferente.</p> <p>Mas no decorrer do processo de elaboração fui me apaixonando pelo tema, e meu olhar começou a ficar mais lapidado.</p> <p>Após de todo esse processo de procura e de descoberta pude aprender a reconhecer a gestão democrática em fotografia, linguagem tão especifica..</p> <p>Mas o que realmente eu precisei aprender foi entender a música na gestão democrática, hoje quando ouço uma música fico procurando outros significados.</p>
27	Monique	<p>O trabalho de representar a gestão democrática foi muito importante para mim e para o meu grupo também. Aprendi a tomar decisões conjuntas, a participar de uma maneira mais produtiva no trabalho.</p> <p>As pesquisas realizadas e leituras feitas foram extremamente positivas.</p> <p>Consegui ver a importância da foto na gestão democrática, suas finalidades. Foi muito gratificante fazer este trabalho “ artístico” para a minha profissão como educadora.</p>

Quadro 15 – o que aprendi com este trabalho de representar a Gestão Democrática através de outras linguagens		
30	Rosana	<p>Através deste trabalho conclui que uma gestão democrática necessita de um olhar direcionado em vários aspectos, tanto no administrativo como no artístico.</p> <p>Referente ao artístico é preciso trabalhar as relações de cada indivíduo e utilizar técnicas diversificadas para obter interações de uma equipe pedagógica, sempre criando os objetivos das mesmas direções.</p> <p>A música me trouxe conhecimentos de observação e sentido, pois com isto acredito que um trabalho de gestão democrática transforma várias idéias antiquadas e ultrapassadas, afinal elas sensibiliza as pessoas em qualquer local, em qualquer instante.</p>
31	Samanta	<p>O trabalho de representar a gestão democrática através de outras linguagens, me despertou muita curiosidade! Até porque eu não imaginei que nós alunos conseguiríamos relacionar gestão democrática com obras de artes, cinema, fotos, músicas e poesia. Meu tema foi poesia, sempre gostei de poesia, ler sonetos e até mesmo fazer meus poemas.</p> <p>Li poemas de autores famosos e desconhecidos o que considerei muito rico nesta pesquisa, ambos autores usam uma linguagem fantástica e não foi nada difícil imaginar uma gestão democrática, comparando-a com uma direção autoritária.</p> <p>Me apaixonei por esta experiência, através disto podemos ir longe realizando comparações de palavras presentes em cada poema com ações que existem em uma gestão democrática, com o ambiente de uma escola que realiza um trabalho em equipe, imaginei cenas também, foi muito bom!</p> <p>Aprendi também com as outras linguagens enxergar em um filme de comédia ações que lamentavelmente existem em algumas escolas como o autoritarismo, egoísmo, mas também o fato de que a pessoa sente na pele o que o outro sente. Muito interessante!</p> <p>As outras formas de linguagem também são muito interessantes e falam por si próprias.</p>
33	Sueli	<p>Eu aprendi a ouvir músicas analisando a letra da música. A importância de representar a gestão democrática através de música, pois conheci vários tipos de música e diferentes estilos e cada um passa uma mensagem a sua maneira.</p> <p>O filme mostra claramente o respeito da gestão democrática e da tradicional. Os três filmes que foram apresentados me fez identificar bem a gestão democrática e a que o diretor é o dono da verdade, o dominador.</p> <p>A arte me fez pensar sobre a gestão quando o grupo apresentou e relacionou com os dois tipos de gestão, democrática e denominadora.</p> <p>As fotos quando direcionada a um aspecto dá para imaginar muitas coisas a respeito da gestão democrática.</p> <p>Não sou muito interessada em poema pois conheço pouco, porém não sou muito empolgada.</p> <p>Aprendi muito, pois os grupos mostraram de uma forma bem compreensível e gostosa de aprender através de outra linguagem.</p> <p>Portanto acredito cada vez mais que é possível trabalhar em uma gestão democrática, isto é, respeitando todos educadores para terem voz ativa, um trabalho em grupo com a participação de todos com os mesmos princípios, pois o maior beneficiado com esse trabalho é o aluno.</p>
34	Tatiane.	<p>Com este trabalho pude desenvolver a minha sensibilidade de olhar. Foi um olhar atento aos por menores. No início foi difícil, no entanto desafiador. Com busca às obras de arte, esse exercício, gradativamente tornou-se prazeroso e divertido, possibilitando-me a compreensão de que um mesmo objeto pode causar diferentes impressões.</p>

Pude verificar com a avaliação dos alunos descritas nos quadros acima que:

- ✓ Quando propus a pesquisa sobre diferentes linguagens, eles tiveram muita dificuldade. Num primeiro momento só se preocuparam em “ver” o tema Gestão Democrática em tudo que pesquisavam sobre a linguagem escolhida: cinema, obras de artes, música, poesias e fotografias.
- ✓ Logo depois, quando começaram a se relacionar com diversas formas de comunicação e expressão, ficaram muito motivados, curiosos, e começaram a ter um novo olhar sobre cada linguagem, passaram a descobrir algo novo nelas, e com esta descoberta tiveram necessidade de conhecer mais sobre elas.
- ✓ Num terceiro momento pudemos constatar nas suas falas, que começaram a fazer uma relação bem mais complexa, não só buscavam relacionar o tema com as linguagens, mas passaram a relacionar o processo vivido ao pesquisarem, com o processo que acreditam que deva ocorrer numa Gestão Democrática, ou seja, respeitarem-se no grupo com as diferentes visões, sensibilizarem-se com as diversas formas de se comunicarem. Aprenderam a ter mais coragem e abrirem-se para novo, sem perder seus princípios e metas, mas se permitindo experienciar, sem fazer cópias, e sem rotular rapidamente o que era certo ou o que era errado.
- ✓ Alguns apresentaram as novas constatações que puderam tirar sobre o tema Gestão Democrática, que somente lendo os textos não haviam constatado.

Destaco as falas da Josevania e da Loiane por serem relevantes no contexto da nossa discussão:

Quando falávamos em autoritarismo, em nossa mente materializava-se a imagem de uma pessoa severa e inflexível. Essas posturas de alguns gestores são facilmente reconhecíveis dentro de um espaço educacional. Diferente é tentar ler esse comportamento em um diferente contexto, como por exemplo, no filme de comédia. Esse processo não foi fácil, pois houve a necessidade de desconstruir o estereótipo anterior para olhar novamente focando outros fatores como relação de confiança e falta de confiança, medo, controle... Essa mudança de olhar me possibilitou policiar ainda mais as minhas ações e falas, pois ao desvincular a imagem que tinha de autoritarismo me fiz perceber que há milhares de formas de sermos autoritários sem dizer nenhuma palavra.

Penso que após este trabalho e não só o “cinema”, mas o de artes, fotografia e música, não houve apenas uma mudança de olhar mas de postura tanto diante da vida quanto da própria disciplina que a princípio pensava-se que ficaria só nos textos duramente pedagógicos.

O trabalho sobre gestão democrática com relação a poesia, no início eu estava com um pouco de dificuldade, não estava conseguindo relacionar gestão democrática com poesia, não imaginava como seria essa relação. No início das pesquisas o meu foco era pensar em poesia que já estava relacionando com escola. Mas depois de várias pesquisas de autores famosos, ou até mesmos autores desconhecidos que por sinal são poesias que nos ensinam muito.

A minha conclusão sobre gestão, um gestor democrático é ser ouvinte, estar sempre aberto e disposto para opiniões e críticas, ter diálogo indispensável em qualquer relação com todos ao seu redor, estar pronto e dialogar em toda e qualquer relação e situação.

A palavra que encontrei para definir um gestor seria ser FLEXIVEL.

“A leitura da televisão, do cinema, da plasticidade da cidade são alfabetizações necessárias e facilitadoras se a perspectiva é ampliar modos de dizer e de ver.” (CHRISTOV, 2005, p.25)_

Podemos perceber diante dos depoimentos dos alunos que ao utilizarem diferentes formas de se expressar, eles de fato, produziram sentido ao pesquisarem sobre as linguagens e também ao usá-las na comunicação sobre o tema que estavam estudando, Gestão Democrática. Isto é que Larrosa destaca como sendo fundamental para realmente haver aprendizagem e significado para os alunos, ou seja, quando eles conseguem produzir sentido sobre o que estudam e vivem. E até mesmo quando eles transformam em experiência o que estudam. Uma experiência marcada por vários significados, mas todos interligados. Significados afetivos, emocionais, morais, racionais, onde nada passa despercebido ou indiferente.

Os alunos escolheram a linguagem que lhes despertava interesse e ao interagirem com ela, com a linguagem do cinema, ou da música ou mesmo com a representação das obras de arte, passaram a se envolver emocionalmente e conscientemente, neste processo. Queriam chegar a uma conclusão, não passavam à deriva das coisas, e nada lhes passava de uma forma monótona. Pelo contrário, tudo fazia sentido. Assim começaram a conseguir ver coisas diferentes e se debruçaram sobre estas coisas. Passaram a construir novas idéias, de própria autoria, sem cópias e sem clonagens, diferentemente do que acontecia no início do semestre ao lerem os textos em sala de aula.

Dewey denomina esta experiência de experiência estética. Aquilo que realmente nos toca de alguma forma e que paramos para refletir, para pensar conscientemente sobre este fato. Dewey nos traz a idéia de que necessariamente a experiência estética nos absorve, nos faz padecer, seja com alegria ou com sofrimento, mas nos impulsiona a continuar caminhando, experimentando, experienciando, pois ao vivenciarmos esta experiência (estética), nós sentimos, pensamos, fazemos, criamos e concluimos. Os alunos foram se permitindo viver uma experiência estética com cada linguagem, atentos e não alienados como muitas vezes eles se apresentavam no passado.

Dewey chama o “Monótono” de inimigo do estético, e muitas vezes o que fazemos na sala de aula é apenas apresentarmos um texto que para nós pode até ter tido muito significado, mas que naquele momento, com aqueles alunos, naquele contexto, ele parece monótono, não lhes desperta nada.

O que distingue uma experiência como estética é a conversão das resistências e das tensões, das excitações em si próprias são tentações para a dispersão, em um movimento dirigido para um término inclusivo e satisfatório. (DEWEY, 2000, p.68)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta pesquisa, tinha como objetivo registrar e analisar uma experiência de formação inicial com os alunos da pedagogia destacando uma discussão sobre metodologia de ensino e aprendizagem que entrelaçasse diversas formas de expressão e comunicação e articulasse diferentes linguagens da arte com temas pedagógicos.

Tive o desafio de ser pesquisadora e formadora ao mesmo tempo, ou seja, vivenciei a minha experiência de pesquisa com os alunos numa proposta de experiência de formação vivenciada e, nesta perspectiva, me esforcei em ficar atenta para não me confundir nos papéis, e nem mesmo o meu olhar.

Enquanto professora do curso de Pedagogia, na formação inicial com os futuros educadores, sempre defendi a idéia de que é preciso romper com o modelo do ensino transmissivo e partir para uma proposta curricular interdisciplinar que contribua eficazmente para a formação de um educador comprometido com a mudança educacional e social. Concordo com Paro que, é preciso ter coragem para isso, coragem para denunciar e para mudar o modelo existente. Além disso, enquanto professora de Pedagogia, sempre me vigiei para ser coerente nas minhas atitudes com relação ao meu discurso pedagógico, aos meus princípios educacionais, nas aulas que eu

oferecia na disciplina de Gestão. Ao falarmos de Gestão Democrática, me propus vivenciar nossas aulas dentro desta perspectiva, onde houvesse um respeito individual, muito incentivo para que desenvolvessem mais autonomia nos seus discursos e ao mesmo tempo, que todos contribuíssem para a construção de um projeto coletivo em sala.

Foi acreditando e valorizando esta coerência e propondo um diálogo constante entre a teoria e a prática, que eu me desafiei em realizar esta pesquisa.

Quando propus neste curso, utilizarmos outras formas de expressão, de discurso, com diversas linguagens, foi porque havia constatado as dificuldades dos meus alunos para pensar e comentar as leituras. Além disso, por ter clareza que na minha trajetória de vida, eu só compreendia, só conseguia pensar e refletir sobre um aprendizado, ou mesmo só me apropriava de um conceito, quando este tinha sentido e significado para mim. E eu aprendia com muito mais interesse, motivação e facilidade, nas aulas e nas situações em que eu recebia informações e expressava minhas idéias através de diferentes linguagens. Como relatei na introdução desta dissertação, sempre me vi muito mais entregue e estimulada a aprender quando eu tive a oportunidade de me relacionar com linguagens artísticas, aprender diferentemente das aulas em que eu que tinha que “assisti-las”, somente “ouvi-las”. Além de estar mais aberta e receptiva às novas aprendizagens, elas me tocavam e eu podia refletir, analisar, comparar e assim me expressar, verdadeiramente, com autonomia. Isso acontecia quando eu também podia usar outras formas de expressão, de comunicação, que não fossem somente as palavras expostas dentro de um contexto extremamente formal.

Por acreditar nesta metodologia, por me interessar por diferentes linguagens, desenvolvi esta pesquisa com os alunos, e de fato, pude constatar que o interesse aumentou, a participação foi efetiva, e a necessidade dos alunos se expressarem foi brotando sensivelmente.

A educação, qualquer que seja o nível que se dê, se fará tão mais verdadeira quanto mais estimule o desenvolvimento dessa necessidade radical dos seres humanos, a de sua expressividade. (FREIRE,2002)

Quando li e conheci pela primeira vez Larrosa, fui tocada pelo seu texto e suas idéias. A formulação deste autor sobre a palavra experiência, associada àquilo que nos passa, que nos toca a ponto de nos mobilizar em um estado de paixão. Paixão esta que possibilita transformar o vivido em processo que é incorporado ao nosso repertório de saberes e linguagem. Para o autor, somente o que é vivido como experiência de paixão consegue fazer parte de nossa carne e de nosso espírito de tal forma que descobrimos seus sentidos. Neste processo a linguagem é fundamental, pois por meio dela articulamos os sentidos e significados. Esta pesquisa assumiu este significado: o de produzir sentido sobre minha concepção de formação e de educação e sobre minha trajetória, com destaque para a relação com a arte.

O desafio de descobrir qual a linguagem que mais toca meu aluno, qual linguagem ele pode realmente viver uma experiência e também qual a linguagem que mais me toca e me motiva a conhecer e refletir sobre o que vivo.

Outro desafio está na pergunta: em que contextos, com quais conteúdos conseguimos aproximar os estudantes do conhecimento? Como já comentei no capítulo anterior, fomos ensinados apenas com uma linguagem, nos expressamos também apenas com uma, a palavra. E o pior, a palavra dita certa, única, e por isso até decorada.

Larrosa então nos propõe pensar em educação a partir “do par experiência/sentido” e através dessas duas palavras que eu me debrucei na minha pesquisa.

Foi muito rico descobrir o que faz o aluno ficar mais receptivo a novos conhecimentos, ou qual caminho possibilita esta abertura maior do aluno para querer saber mais. Ao mesmo tempo em que ele percebe que aprende, ele ganha confiança para abrir-se a novos conhecimentos.

Pude perceber que os alunos também constataram as diferentes aprendizagens, os diferentes caminhos percorridos que os levaram a elaborar diferentes saberes. Eles se colocaram abertamente, comprovando estas descobertas.

Acredito que todos nós, professores, podemos utilizar tais exemplos e, com mais coragem e credibilidade, reinventarmos novas metodologias

com nossos alunos nos cursos superiores, para que tanto eles como nós continuemos sempre buscando a coerência na formação do ser humano na sua totalidade. Fugirmos das formas e dos conhecimentos mecânicos, fragmentados e superficiais e nos aproximarmos das formas e dos conhecimentos que nos acrescentem de fato novos saberes, pois estes foram construídos sob reflexões, com criatividade e, portanto com autonomia, com sentido e foram realmente experienciados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, Miguel Gonzalez. *Imagens Quebradas: Trajetórias e tempos de alunos e mestres*. 2. ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2005.

ALVES, Rubem. *Cenas da Vida*. 12. ed. Campinas, Editora Papirus, 2007.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O amor que se vive e aprende*. In *Aprender o amor*. Campinas, Editora Papirus, 2003.

CHAUÍ, Marilena de Souza. *Convite à Filosofia*. São Paulo, Editora Ática, 2000.

DEWEY, John. *Democracia e Educação*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1979.

DEWEY, John. *Tendo uma experiência*. In *Coleção os Pensadores*. São Paulo, Editora Abril Cultural, 1980.

FREIRE, Paulo. *Ação Cultural para a Liberdade e outros escritos*. 10. Ed. São Paulo, Editora Paz e Terra, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. 12. Ed. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

JOSSO, Marie-Christiane. *Experiências de Vida e Formação*. São Paulo, Editora Cortez, 2004

LARROSA, Jorge. *Experiência e paixão*. In Linguagem e educação depois de Babel. Belo Horizonte, Autêntica, 2003.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a Experiência e o Saber de Experiência. *Revista Brasileira de Educação*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, São Paulo, n. 019, 20 – 28, jan-abr. 2002.

LIBANEO, José Carlos. *Os conceitos de organização, gestão, participação e cultura organizacional*. In Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 1998

LUCK, Heloisa. A Evolução da Gestão Educacional, a partir de Mudança Paragmática. In *Revista Idéias, FDE*, São Paulo, 1999.

PARO, Victor Henrique. *Gestão da Escola Pública: a participação da comunidade*. In Gestão democrática da escola pública. São Paulo, Editora Ática, 1997.

SANTAELLA, Lúcia. O que é semiótica. 25. ed. São Paulo, Brasiliense, 2007.

SANTAELLA, Lúcia. Palavra, Imagem & Enigmas. In *Revista USP, EDUSP*, São Paulo, n.16, dez-jan-fev .1992-1993.

CHISTOV, Luiza Helena da Silva. Filosofia na Escola, Conhecimento, Experiencia e Lição. In: SILVEIRA, Renê J. T. e GOTO, Roberto (Orgs). *Filosofia da escola*. São Paulo: Editora Loyola, 2008.

VASCONCELLOS, Celso. *Sobre o Trabalho da Equipe Diretiva no processo de Mudança da Prática Pedagógica: por uma Gestão democrática*. In Coordenação do Trabalho Pedagógico. São Paulo: Editora Ática, 2006.

VIGOTSKY, L. S., *Psicologia Pedagógica*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

VIGOTSKY, L.S. *Pensamento e Linguagem*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2005.

Dr Korczak e suas duzentas crianças . Filme de Andrzej Wajda. Direção: Agnieszka Holland, 1990. 1 fita de vídeo (90 min), VHS,son.,color.,leg.