

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
ESCOLA NORMAL SUPERIOR  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**(DES) ENCONTROS COM O GESTAR NA FORMAÇÃO DOCENTE**

**MANAUS – AM  
2018**

**DAYANA NASCIMENTO DA SILVA**

**(DES)ENCONTROS COM O GESTAR NA FORMAÇÃO DOCENTE**

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Prof<sup>a</sup> Orientadora: MsC. Caroline Barroncas de Oliveira

**MANAUS – AM  
2018**

### **Ficha Catalográfica**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
**Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.**

S586( Silva, Dayana Nascimento  
(DES) Encontros com o Gestar na formação docente /  
Dayana Nascimento Silva. Manaus : [s.n], 2018.  
56 f.: color.; 30 cm.

TCC - Graduação em Pedagogia - Licenciatura -  
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2018.  
Inclui bibliografia  
Orientador: OLIVEIRA, Caroline Barroncas

1. Narrativa . 2. gestar . 3. experiência . 4.  
docência . I. OLIVEIRA, Caroline Barroncas (Orient.).  
II. Universidade do Estado do Amazonas. III. (DES)  
Encontros com o Gestar na formação docente

**Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**DAYANA NASCIMENTO DA SILVA**

**(DES)ENCONTROS COM O GESTAR NA FORMAÇÃO DOCENTE**

Monografia apresentada a Universidade do Estado do Amazonas, Escola Normal Superior, como requisito para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia.

Manaus, 04 de Dezembro de 2018

**BANCA EXAMINADORA:**



Profa. MsC. Caroline Barroncas de Oliveira  
Universidade do Estado do Amazonas – UEA/ENS



Prof. Dr. Emerson Sandro Silva Saraiva  
Universidade do Estado do Amazonas – UEA/ENS



Profa. Dra. Ethel Silva de Oliveira  
Universidade do Estado do Amazonas – UEA/CEST

*Dedico as etapas que experienciei no meu curso, aos professores coautores desta jornada, aos meus colegas de sala de aula que juntamente me proporcionaram estas reflexões e saberes, pois sem o outro nada somos.*

*Conhece-te, aceita-te, supera-te.*

Santo Agostinho

## AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente onde me proporcionou forças, espiritual e mental para a minha jornada de estudos.

À minha mãe santíssima, Virgem Maria que me acompanha e me guarda.

À Valdenor Alves, e Edna dos Santos, meus pais que me conduziram até aqui, nas lutas e por me ajudarem a me formar como pessoa através dos valores.

As minhas irmãs Stephanie Nascimento e Karoline Nascimento pela força e compreensão.

À Caroline Barroncas, orientadora, por ter me adotado e me conduzido nesta busca pelos saberes e transformações.

As minhas amigas do grupo da faculdade, que me ajudaram, me deram forças a construção desta formação, Fabíola Batista, Ana Paula Gomes e Helen Libório.

À minha amiga Bruna Limeira, que me acompanha nesta jornada desde o ensino Médio, por ter estado comigo nas lutas e alegrias.

Aos meus amigos e irmãos da Comunidade Theothokos por estarem comigo.

Aos meus professores do curso de Pedagogia da Universidade do Amazonas por terem me auxiliado nesta busca de saberes.

Aos meus colegas de Turma, pela vivência destes quatro anos e meio por me proporcionarem trocas de saberes fantásticas.

## RESUMO

Esta pesquisa se remete aos encontros e desencontros que eu tive na disciplina de “Teoria e Prática da Organização do Trabalho Pedagógico (OTP) e Gestão Escolar”. Com as experiências formativas em que eu vivenciei no decorrer do curso de Pedagogia onde eu me compreendi e me reintegrei a novos caminhos. Meu objetivo central partiu de como o Gestar chegou a minha formação docente, recorrendo as experiências que tive no Estágio III até a chegada da disciplina de OTP e Gestão Escolar que me impulsionaram para refletir sobre os conceitos de Gestão Escolar que eu já havia vivenciado na escola. Este movimento de compreensão mobilizou-me perceber as experiências contrastadas na época do Estágio III que não fizeram eu enxergar os caminhos que o Gestar poderia alcançar em minha formação docente. Assim, a partir do encontro com a Pesquisa Narrativa experienciei uma escrita potencializadora do exercício de pensar à docência e suas relações com o processo de gestão. A escrita experiencial possibilitou-me (des)aprender que a gestão é um movimento de criação de frestas juntamente com a comunidade escolar, principalmente quando continuamente se traceja a educação numa escola democrática, plural e sensível ao oportunizar a diversidade nos modos de ver, escutar e sentir a formação humana.

**Palavras-chave:** Narrativa, gestar, experiência, docência.

## ABSTRACT

This research refers to the meetings and disagreements that I had in the discipline of "Theory and Practice of the Organization of Pedagogical Work and School Management". With the formative experiences in which I lived during the course of Pedagogy where I understood myself and reintegrated to new paths. My main objective was based on how Gestar arrived at my teacher training, resorting to the experiences that I had in Stage III until the arrival of the discipline of OTP and School Management that impelled me to reflect on the concepts of School Management that I had already experienced in school . This movement of understanding mobilized me to realize the experiences contrasted at the time of Stage III that did not make me see the ways that Gestar could achieve in my teacher training. Thus, from the encounter with the Narrative Research I experienced a writing potentializing the exercise of thinking to the teaching and its relations with the management process. Experiential writing has made it possible for me to learn that management is a movement of creation of cracks together with the school community, especially when education is continually traced in a democratic, plural and sensitive school, in order to offer diversity in ways of seeing, listening and feel human formation.

**Keywords:** Narrative, gestar, experience, teaching.

## SUMÁRIO

<b>PRIMEIRAS PALAVRAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 ENCONTRO COM A PESQUISA NARRATIVA.....</b>	<b>12</b>
1.1 PRIMEIROS FLERTES COM A NARRATIVA .....	13
<b>2 EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS SOBRE O GESTAR NA EDUCAÇÃO ESCOLAR.....</b>	<b>22</b>
2.1 A DISCIPLINA E O ENCONTRO COM A GESTÃO ESCOLAR.....	26
2.1.1 Episódio 1 – A PREPARAÇÃO DA TERRA.....	27
2.1.2 Episódio 2 – O ADUBAMENTO DA TERRA.....	31
2.1.3 Episódio 3 – A SEMENTE.....	33
2.1.4 Episódio 4 - RAÍZES.....	34
2.1.5 Episódio 5 – O TRONCO/CAULE.....	37
2.1.6 Episódio 6 – AS FOLHAS.....	42
2.1.7 Episódio 7 - FRUTOS.....	45
2.1.8 Episódio 8 – A COLHEITA DOS FRUTOS.....	49
<b>PALAVRAS DE RECOMEÇOS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## PRIMEIRAS PALAVRAS

Início esta pesquisa relacionando o meu primeiro pulsar sobre as relações que a Gestão escolar ao chegar em mim operou a transformação de ideias. Convido você leitor a estar aberto às questões particulares que desenvolvi durante as minhas vivências, assim, caberá a mim leva-lo a novos horizontes de minhas inquietações e perspectivas durante esta jornada, que não terá um fim por aqui.

Através disto discorro primeiramente sobre a narrativa, vou convocar você leitor a conhecer como a pesquisa narrativa chegou a mim, como na verdade eu fui encontrada por ela. A narrativa que trouxe até mim desconstruções e construções acerca das minhas vivências com a gestão escolar, tenho recordações de situações da época de escola, contribuições de alunos e professores nesse processo de vivências e construções sólidas.

Conforme avanço em meus pensamentos esta narrativa será composta de perguntas para uma reflexão mais acentuada de questões de minha formação docente com as relações e vivências sobre a ideia de Gestão Escolar que eu experiência na disciplina de OTP “Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar”.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo geral compreender a gestão educacional a partir do meu processo de formação acadêmica, percebendo o vivido pelas experiências pulsadas no Estágio Supervisionado III e na disciplina “Teoria e prática da Organização do Trabalho pedagógico e Gestão Escolar”. E como desdobramento os seguintes objetivos específicos: identificar as diferentes concepções de gestão escolar a partir da descrição das experiências da disciplina “Teoria e prática da Organização do Trabalho pedagógico e Gestão Escolar”; e, problematizar de que forma as experiências na disciplina “Teoria e prática da Organização do Trabalho pedagógico e Gestão Escolar” me impulsionaram para a compreensão da gestão escolar.

Primeiramente caberá a mim junto aos autores em uma primeira conversa sobre o que vem ser a Pesquisa Narrativa, como as minhas inquietações estarão vinculadas às respectivas deles, correlacionando a cada passo que dou sentido às minhas novas construções.

A partir disso foi necessária uma contação das etapas que vivenciei na disciplina de “OTP” que possibilitou reflexões sobre a gestão. Para isso, os episódios narrativos escritos foram compostos por uma construção de uma plantação, pois a Gestão é refletida por mim neste processo como um plantio com necessidades próprias para a chegada da colheita que é a necessidade da escola refletida nos alunos.

A gestão escolar é um tema amplamente discutido no meio educacional, e de suma importância para a organização educacional em suas especificidades. Com isso, a pesquisa sobre este tema baseia-se em minhas experiências da disciplina Teoria e prática da OTP e Gestão Escolar visando o olhar diferenciado através das mudanças ocorridas a partir da disciplina e o momento da prática do estágio supervisionado III, no qual o enxergar Gestão escolar em ação na escola foi vivenciado de forma que eu não compreendia as questões principais do Gestar e isso trouxe uma reflexão mais abrangente em minha formação acadêmica.

Com parte do meu processo de mudança e construção de conhecimento o tema vem a ser uma descoberta para a minha construção docente em meio aos (des) encontros da Gestão. Assim, percebendo caminhos que jamais imaginaria vivenciar em leituras e construções pessoais de entendimento, a partir disso podendo compreender os caminhos da gestão escolar que já fazia parte da minha vida.

## 1 ENCONTRO COM A PESQUISA NARRATIVA

A vida é arte do encontro, embora haja tanto desencontro pela vida.  
É preciso encontrar as coisas certas da vida, para que ela tenha o sentido que se deseja. Assim, a escolha de uma profissão também é a arte do encontro, porque a vida só adquire vida, quando a gente empresta a nossa vida, para o resto da vida.

(Desconhecido)

Os encontros fazem parte de uma construção de vida, que marcam as histórias pessoais, em especial as vivências e os primeiros encontros que se registram com uma importância a mais, em sentidos, gestos, os modos que são registrados no primeiro encontro.

Venho me encontrando com várias perspectivas no decorrer da formação docente, mas em qual delas eu me via? Qual delas mais me tocou para compreensão da minha formação? Foram perguntas que eu me via cada vez mais afogada, submersa em tantas inquietações que não encontrava a superfície.

Cada vez que os períodos passavam e eu já não tinha mais certeza de meus objetos de estudo, que certezas eu poderia ter? Que obstáculos tão difíceis de enxergar eram esses que mesmo perto eu não conseguia me desviar ou mesmo chegar a dar um salto como uma atleta? Eu estava cercada de perguntas insolucionáveis para minha cabeça e foi assim que tudo começou.

Em meio a todas os meus questionamentos pude ver uma luz no fim do túnel, que perspectivas eu poderia alcançar com essa pequena luz que eu enxergava no meio da escuridão? Era o que eu me perguntava quando tudo começou a fazer sentido.

Com isso experimento agora o desenvolvimento das minhas questões particulares e peculiares que se aglomeram em pilhas montes de saberes que muitas vezes eu não soube separar e colher cada saber experienciado, como: o que tem me passado enquanto escrevo minha monografia? Que tipo de saberes eu pude entender enquanto futura professora? São tantas questões que eu poderia fazer em uma interminável lista de perguntas a serem respondidas ... e para quem?

Dito isso eu me comparo com uma árvore frutífera onde tudo começou com uma pequena semente e para que o desenvolvimento da árvore

acontecesse de forma saudável dependia não só da semente, mas de todos os fatores que a cercavam em seu plantio, de como é feita a adubação da terra, se está sendo regada constantemente para seu crescimento, até chegar ao desenvolvimento de sua flor até seu fruto.

Foi assim, que em minha vida acadêmica a Pesquisa Narrativa acabou batendo em minha portinha entreaberta quando eu estava submersa em questionamentos e, aos poucos fui deixando-me ser conduzida para um envolvimento docente com ela. Esse encontro foi o que me possibilitou muitos (des) encontros com essa linha de pesquisa, até então, invisível aos meus olhos. Meu primeiro olhar com a narrativa surge com uma timidez desconhecida, pois como em um primeiro encontro eu não sabia o que esperar deste olhar tão diferenciado.

## 1.1 PRIMEIROS FLERTES COM A NARRATIVA

O ser humano em sua história vive de narrativas, com acontecimentos, entre acontecimentos e fatos. Age-se hoje impulsionados com as histórias passadas e com experiências que já se pôde vivenciar, com as que o outro experimenta e comunica oralmente, vive-se rodeados de informações e fatos que tocam, desde a infância até à velhice. Uma vez que,

a história de vida não forma nada além da capacidade de mudança qualitativa, pessoal e profissional, engendrada por uma relação reflexiva com sua 'história' considerada como processo de formação, ou seja, reconhecer a própria vida como experiência que instaura uma relação dialética entre o passado e o futuro que potencializa a transformação do viver (DELORY-MOMBERGER, 2006, p. 365).

Sigo aqui a uma nova experiência do meu primeiro contato com a pesquisa narrativa, foi através de uma conversa com a professora de gestão, após o encerramento da disciplina, quando ela me apresentou o grupo de pesquisa que já estavam estudando sobre a pesquisa narrativa.

Entre as minhas inquietações pude perceber que eu poderia encaminhar minhas vivências como forma de pesquisa e entender como elas poderiam fazer eu compreender o meu processo de formação. Logo que a professora orientadora começa a falar já me deixou muitíssimo curiosa para entender de

que forma eu poderia me encontrar com a Pesquisa Narrativa. E foi quando soube que

a narrativa provoca mudanças na forma como as pessoas compreendem a si próprias e aos outros. Tomando-se distância do momento de sua produção, é possível, ao "ouvir" a si mesmo ou ao "ler" seu escrito, que o produtor da narrativa seja capaz, inclusive, de ir teorizando a própria experiência (CUNHA, 1997, p.3)

Ao me deparar com a forma que a Pesquisa Narrativa se faz presente na vida de todo ser humano e que faz parte de nossa construção pessoal e histórica, passo a buscar entender o que vivi e posso ter consciência dos sentidos e compreender melhor meu aprendizado, percebendo que

o sentido que a vida recontada traz para o narrador é mais importante que a narrativa em si. Importa a tradução e ressignificação de um passado recomposto no aqui e agora de sua enunciação. Ela é a história que eu me atribuo e na qual eu me conheço, é a que me convém e a qual eu convenho, a versão 'suficiente boa' que eu me dou da minha vida (DELORY-MOMBERGER, 2006, p. 362).

Com essa primeira tomada de decisão em parar e pensar como eu poderia me organizar para buscar e entender os diversos campos que a Pesquisa Narrativa poderia me auxiliar no processo de pesquisa e formação tive a necessidade de buscar os autores que pudessem conversar junto comigo, pois através das leituras pude perceber que cada eixo das leituras tomadas foram se construindo a partir do meu entendimento e da forma que os autores interagem comigo nesse processo. Visto isso, percebi que

o professor constrói sua performance a partir de inúmeras referências. Entre elas estão sua história familiar, sua trajetória escolar e acadêmica, sua convivência com o ambiente de trabalho, sua inserção cultural no tempo e no espaço. Provocar que ele organize narrativas destas referências é fazê-lo viver um processo profundamente pedagógico, onde sua condição existencial é o ponto de partida para a construção de seu desempenho na vida e na profissão (CUNHA, 1997, p. 4).

Ao estar mergulhada em tantas situações particulares acabo não notando que cada situação que vivenciei pode ser experienciada de várias formas, pois há questões na vida que precisam ser decididas imediatamente. Isto significa

que muitas vezes a necessidade de determinadas decisões não são entendidas com suas supostas consequências, e, mesmo que vislumbradas agora ou não, lá na frente vai fazer toda a diferença. Em meio a isso entendo que

a abordagem de Histórias de Vida convoca o autor da narrativa e sujeito da formação a reconhecer-se como tal, assumindo sua parcela de responsabilidade no processo formativo, colocando-o numa nova relação consigo mesmo e com os outros (SALGUES, 2009, p.04).

Diante disso, as memórias na pesquisa narrativa fazem toda a diferença na experiência que vivenciamos, pois o meu vivenciar tem contato com o pensar e o fazer narrado por mim. Resgato em minhas memórias meus primeiros aprendizados consolidados através das leituras, pois correlacionar com os autores sobre minhas vivências foi algo que me deu esperança de ser melhor, de me poder entender, poder me visualizar em outras camadas, uma vez que a “perspectiva de trabalhar com as narrativas tem o propósito de fazer a pessoa tornar-se visível para ela mesma” (CUNHA,1997, p.04).

Cada passo que dou no sentido das descobertas da narrativa me faz ir além de minhas capacidades, poder me aventurar em minha própria mente, exercer tudo aquilo que eu já vivenciei, voltar, olhar, pensar, analisar, recriar, com todas as possibilidades de estar aberta ao experienciar. Comungo da ideia de que

a experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (LARROSA, 2002, p. 24).

Nos caminhos da narrativa pude encontrar desde novas descobertas a dificuldade do novo, pois tudo que é novo a percepção de meus entendimentos e sentidos pode haver dificuldades de “cultivar a arte do encontro”, porém com elas eu pude traçar as metas e objetivos de poder compreender os aspectos da Narrativa e propor um espaço para sentir e demorar-me nos detalhes de minhas verdades formativas.

Ao me dar conta de que a narração dá sentido às perspectivas, ações, interações que vivi e ao que pude tocar em minha experiência acadêmica, percebi que a cocriação junto com os desafios de percepção e desempenho de minhas ações pude fazer a reflexão do que já ocorreu em minha vida nas instâncias que me deparo hoje. Esta perspectiva de ver além do que me apresentam como verdades surge em função da pesquisa e das novas experiências ao encontrar com a Narrativa que me fizeram pensar a experiência como

[...] o que *nos* passa, o que *nos* acontece, o que *nos* toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça (LARROSA, 2002, p.21, *grifos da autora*).

A narrativa toma um sentido completamente novo em aspectos da minha formação acompanhando fatores importantes de minha vida, assim, ponho-me como uma tecelã, construindo, “tecendo ponto a ponto, fio a fio, enquanto se pode voltar e desfazer e tecer novamente com incansável destreza” (COLASANTI, 2000, s/p).

Hoje me dou conta que o sentido da vida, não muitas vezes o quão rica os acontecimentos são, mas que acabam se perdendo com as correrias do dia a dia, deixando de lado a autoanálise tão necessária em nossa formação. Desta forma, a Narrativa ocupa um processo de reconstrução da experiência de forma reflexiva e, portanto, acaba fazendo uma autoanálise que lhe cria novas bases de compreensão de sua própria prática (CUNHA, 1997).

Diante do furacão que me perpassa, vejo que com a Pesquisa Narrativa eu pude parar, como pode uma pesquisa nos impulsionar a parar? Quando me refiro no parar me refiro no parar para olhar, com o olhar de pesquisa, com o olhar que necessito para me encher da capacidade de entender os diversos ramos de situações e que necessito fazer esse reverso para alcançar um passo à frente. Para isso, tive que desaprender muitas versões de mim, ou melhor, dar conta de que tenho muitas versões de mim para conseguir entender que

aprender pela experiência possibilita ao sujeito, através de recordações-referências circunscritas no percurso da vida, entrar em contato com lembranças, sentimentos e subjetividades. O mergulho interior possibilita ao sujeito construir sentido para a sua narrativa,

através das associações livres do processo de evocação, num plano psicossomático, com base em experiências e aprendizagens construídas ao longo da vida (JOSSO, 2002, p. 25).

A narração constitui em seu desenvolvimento a minha desenvoltura como acadêmica em percepção tudo que até hoje me inquietou e o que me tocou. Quantas vezes não havia parado para analisar que a minha vida, meus sentimentos, minhas frustrações, vitórias ou derrotas, tudo isso fez parte do meu processo de descoberta e de camadas da minha aprendizagem? Venho aqui no intuito de levar você, leitor, a pensar nesse emaranhado de situações que a Pesquisa Narrativa me proporciona ao refletir sobre o Gestar e suas relações com a educação escolar. Uma vez que,

Abordando a formação docente e refletindo sobre esta situação afirma que, frequentemente, o professor é tratado como se não tivera vida própria, como se não tivera corpo, uma linguagem, uma história ou uma interioridade...sua biografia pessoal foi esquecida, assim como as diferentes maneiras com as quais expressa a si mesmo através da linguagem, dos horizontes que percebe, as perspectivas com as quais olha o mundo (GREENE, 1995, p.84).

Percebo a cada dia que o ser humano é constituído de tudo o que o cerca e com isso a coletividade é tão importante no âmbito das ações que podem modificar o outro enquanto as ações do outro as influenciam. Tais ações que hoje tomo são rodeadas pelas experiências, narrações orais e escritas de minha vida e da sociedade que atuo. Pois,

Vivemos em coletividades e precisamos aprender a vivenciar interações que permitam o compartilhar de valores, crenças e atitudes de modo que essa interfluência de sentidos contribua para a construção de uma visão de mundo diversificada, o que não implica em uma homogeneização de pensamento entre todos os sujeitos sociais (SALGUES, 2009, p.25).

Este encontro que vem acontecendo, é de fato a minha primeira visão e análise de como a Pesquisa Narrativa está entrelaçada em mim, como eu leio e me encontro ou desencontro e me reencontro em diversas camadas que me cercam, que cercam minha vida e meu caminhar na formação docente, com isso:

A identidade não é um dado adquirido, não é uma propriedade, não é um produto. É um processo que necessita de tempo. É um lugar de lutas e de conflitos, é um espaço de construção de maneiras de ser e

estar na profissão... Que caracteriza a maneira como cada um se sente e se diz professor (NÓVOA, 1995, p.16).

Logo, a pesquisa narrativa traz novas formas de olhar minhas memórias em minha formação, me reconhecer como ser humano, como construtora de pensamentos e ideias, buscando outras possibilidades de compreender o que me passa, me produz, me forma e desforma. Com isso, segundo Josso (2002) “o conceito de experiência formadora implica uma articulação conscientemente elaborada entre atividade, sensibilidade, afetividade e ideação, articulação que se objetiva numa representação e numa competência” (p. 35).

Segundo Josso (2002, p.23) caracteriza a “experiência formadora” como um conceito em construção, porque consiste na narração dos “processos de formação, de conhecimento e de aprendizagem do ponto de vista dos adultos aprendentes a partir das suas experiências formadoras”.

No âmbito da pesquisa narrativa e conversando com Josso consegui entender que posso compreender alguns sentidos de minha formação, perceber o que sou hoje e o que pretendo ser amanhã e de que forma eu vou encerrar tudo isso. Estas ideias sobressaltam-me ao ler que “o sentido do que somos depende das histórias que contamos e das que contamos a nós mesmos [...], em particular das construções narrativas nas quais cada um de nós é, ao mesmo tempo, o autor, o narrador e o personagem principal” (LARROSA, 1994, p. 10).

Através do meu sentir, viver, experimentar as coisas deparo-me com a forma de conversar com a Pesquisa Narrativa, reagindo nas demais situações de (des) encontro das minhas vivências particulares, e através dessa perspectiva posso me enxergar e vislumbrar alternativas para melhor me compreender.

Do mesmo modo que aqui me encontro na Pesquisa Narrativa eu busco saltar para vencer os obstáculos que me cercam desenvolvendo a investigação sobre minhas experiências formativas em gestão escolar. E é diante desse objetivo que procuro perceber a exigência de se compreender que as ações de minha vida estão diretamente envolvidas em minha formação fez com que eu percebesse a articulação entre os saberes da experiência e cada fenômeno revelado em minha narrativa formativa. O momento de construção se fez no resgate narrativo por episódios, composto por meio de recortes de minha vida disseminadas nas memórias que tenho da vivência durante a disciplina “Teoria

e Prática da Organização do Trabalho Pedagógico (OTP) e Gestão Escolar”, semestre 2018/1, articulado com reflexões das ideias de gestão escolar que fui tendo no decorrer do meu processo formativo.

A construção destas etapas obtive através de instrumentos para o resgate destas vivências, como a Sala do Google instrumento ao qual a professora utilizou durante toda a disciplina “OTP e Gestão Escolar”, este instrumento possibilita ao professor criar uma sala virtual com os alunos possibilitando disponibilizar textos, atividades que podem auxiliar tanto o aluno quanto o professor. A sala do google me possibilitou rever alguns textos e atividades tidas na disciplina assim como o resgate de meu caderno de campo de estágio supervisionado III que me auxiliou como recurso para a consolidação destas etapas de meu processo formativo.

Cada olhar e um passo dado com a Pesquisa Narrativa faz com que me exponha de tal forma, que começo a refletir e compor o estado que eu estou hoje como futura docente, remetendo-me a percepção de que

estas reflexões favorecem a percepção de que a produção de narrativas serve, ao mesmo tempo, como procedimento de pesquisa e como alternativa de formação. Ela permite o desvendar de elementos quase misteriosos por parte do próprio sujeito da narração que, muitas vezes, nunca havia sido estimulado e expressar organizadamente seu pensamento (CUNHA,1997, p.4).

O ato de narrar cabe a mim como um tracejar das diferentes formas que experiencio o mundo, dando-me conta de que forma olhar para tudo o que me cerca colocando a escrita como minha composição pessoal para alcançar a mim e diferentes tipos de ideias e formas sobre gestão e educadores. Vejo que hoje a produção da minha monografia requer o caráter de eu me desvendar, me reconhecer, conhecer o processo que me alcançou, do que ainda está por vir, do que passou, do que eu resgato, do que me tocou com o meu processo de formação, pois as memórias de trajetórias de vida

[...] implicam na forma de escrever de si e sobre si mesmo, possibilitando um diálogo entre o que foi vivenciado e as experiências formativas e auto formativas e das transformações de identidade advindas do processo de formação (PONTES, 2013, p.2).

Enquanto eu me aventuro em lembranças de fases da minha formação docente, posso concretizar o quanto eu era leiga em meu próprio processo de formação. Quando eu estudava não me encontrava, não me via escrevendo esta monografia, não compreendia porque as ações que eu tive e os encontros com as diversas fases de saberes aglomerados a mim, mesmo assim eu não fazia o processo inverso de compreensão dos saberes que em mim ficariam enraizados através das atividades que eu compunha, podendo realizar agora através da narrativa aqui escrita. Visto que

a narrativa compartilhada promove um movimento espiral auto reflexivo, auto interpretativo e de tomada de consciência sobre a relatividade social, histórica e cultural entre as situações pretéritas evocadas e o momento presente da evocação. Ao narrar, o autor da narrativa e sujeito da formação é convocado a reconhecer-se como tal, assumindo sua parcela de responsabilidade no processo formativo, colocando-o numa nova relação consigo mesmo e com os outros (SALGUES, 2009, p.6).

Desta forma, partilhar minha tomada de consciência significa reconhecer-me pela ação que me moveu até no pensar de o porquê investigar os aspectos da gestão, como se dá cada situação em que tive contato, cada pensar do meu tracejar e em mais um aspecto do meu caminhar formativo, relembro, estudando, recriando, cada aspecto de minha trajetória que me leva ao resgate atemporal desta pesquisa. Isso me remete pensar que cada experiência é singular e que cada indivíduo carrega consigo determinadas particularidades, pois

Se a experiência é o que nos acontece e se o saber da experiência tem a ver com a elaboração do sentido ou do sem-sentido do que nos acontece, trata-se de um saber finito, ligado à existência de um indivíduo ou de uma comunidade humana particular; ou, de um modo ainda mais explícito, trata-se de um saber que revela ao homem concreto e singular, entendido individual ou coletivamente, o sentido ou o sem-sentido de sua própria existência, de sua própria finitude. Por isso, o saber da experiência é um saber particular, subjetivo, relativo, contingente, pessoal (LARROSA, 2002, p.27).

A percepção da narrativa em minha formação aclara as concepções para o meu conhecer e em minhas inquietações pude perceber a forma que a disciplina “OTP e Gestão Escolar” junto com as minhas experiências do estágio

III em gestão, compunham uma nova forma de compreensão dessa investigação temática.

Através do meu pulsar com a disciplina que tive no curso de férias, tomo como base as vivências que passei em meus estudos didáticos, as metodologias que vi e revi junto com os colegas de sala, a forma individual de cada aluno agregou enriquecendo no meu processo de construção.

O narrar das minhas experiências vai compor com as formas que a disciplina avançou em meus saberes, como me descobri, entre as atividades de construção de pensamento coletivo, com discussões através da ação construtora que a auto formação irá

[...] integrar, em um só momento, na nossa consciência e nas nossas atividades, o conjunto de aprendizagens, descobertas e significados efetuados de maneira fortuita ou organizada, em qualquer espaço social, na intimidade conosco próprios ou com a natureza (JOSSO, 1988, p. 44).

É com a relação autoformativa que ao narrar me componho em traçado, traçado de minha docência. Pois, cada traço, cada compasso do traço, cada pensar no traço para ao final no traço compor uma linha, e será que nesse compasso a linha será reta? A retidão do traçar nesse caminho não determina a chegada, se for mais demorada, se for mais rápido ou não, o que determina o tracejar é o desenvolvimento da qualidade das vivências até chegar ao final do traço, e será que esse traço tem fim? Esse tracejar de minha vida foi se juntando formando um caminho, o meu caminho passou por desventuras acompanhadas de desafios que muitas vezes foi me frustrando. O traçado do meu fazer docente era curto, era lento, mas nunca me impediu de chegar e pisar com os pés firmes onde cada ponto do traçado me trouxe.

## 2 EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS SOBRE O GESTAR NA EDUCAÇÃO ESCOLAR

Ao me deparar com os questionamentos que completaram meu processo de formação, vejo como cada etapa que experienciei contou com auxílio de muitos e percebi que este trabalho foi feito por pessoas e para pessoas.

Com êxito de minha experiência na disciplina de Teoria e Prática na Organização do Trabalho Pedagógico (OTP) e Gestão Escolar, na qualidade de formanda e no que eu pensava no momento, a disciplina me colocou em ápice do meu pensar nos aspectos da docência, muito além da organização dessa disciplina, mas focando questões particulares em que eu já havia me perguntado.

Nesse contexto, a disciplina como um quebra cabeça em minhas questões se encaixou perfeitamente à luz dos teóricos e da formação, principalmente ao entender que a

*Reflexão* (ou “reflectere”) significa virar ou “dar a volta”, “voltar para trás” e, também, “jogar ou lançar para trás”. O autoconhecimento, pois, aparece como algo análogo à percepção que a pessoa tem de sua própria imagem na medida em que pode receber a luz que foi lançada para trás de um espelho. Para que o autoconhecimento seja possível, então, se requer uma certa exteriorização e objetivação da própria imagem, um algo exterior, convertido em objeto, na qual a pessoa possa se ver a si mesma” (LARROSA, 1994, p. 59).

A disciplina veio como forma de estruturar as demandas que me faziam não vê o que realmente estava posto envolvendo a gestão escolar em meus dias de Estágio III, e que eu não me dava conta de quão profunda eram as relações deste espaço escolar mediante a sua complexidade. Com isso pude chegar aqui em meu trabalho de conclusão de curso com uma demanda de questões que me cercam e que se constroem no compasso dos meus entendimentos, das costuras que me norteiam, costuras que proporcionam a mim esta belíssima formação de envolvimento, em cada costura deste tecido através das linhas se ponteiam as chamadas experiências e trazem a reflexão que formam e estruturam a minha formação.

Chego aqui em minha narrativa com aspectos que agora vão compor este estudo da disciplina que baseia esta pesquisa. A vivência na disciplina aborda a demanda que me vi quando adentrei em meu primeiro dia de aula, cheguei de uma forma desajeitada sem expectativa de grandes mudanças em relação ao

que concebia sobre Gestão, uma vez que já havia tido a aproximação da Gestão Escolar no Estágio III e mesmo considerando ter sido de forma rasa já não esperava tantas modificações. Mas, me deparei com uma outra forma de pensar e

acreditando na construção de uma outra história, acreditamos que a liberdade emerge como um apelo e exige dos sujeitos que, conhecendo a si próprias, encontrem formas de pensar, agir, falar e escrever sobre si e sobre outros. É preciso, para tanto, construir a autonomia e a autoria daquilo que falamos e escrevemos a partir da experiência e da reflexão sobre o que nos atravessa e influencia, de forma a poder lidar criticamente com esses “determinismos” (MATTOS, 2012, p.13).

As mudanças que chegavam até mim e que me tocaram a esta experiência trouxeram um novo pensar em relação a gestão escolar e ao trabalho pedagógico. E quando penso em Gestar percebo a forma que o gestar veio até mim, através dos percursos da disciplina OTP “Organização do trabalho Pedagógico e Gestão escolar”, e refletindo, voltando às vivências do estágio III me recordo que no contexto da escola que cabia a esta mudança, o Gestar se faz na gestão em ação, a gestão que cabe a composição de todos os membros da escola, dentro e fora. Lembro-me do que refleti no processo de estágio ao pensar sobre a Gestão Escolar:

Nesse contexto, a reflexão sobre a importância e o papel do professor e do seu relacionamento com os educandos, vai bem mais além, pois estamos diante de constantes mudanças, onde o novo sempre traz expectativas que muitas vezes são obscuras, preocupam e deixam os profissionais perdidos. O objetivo de enfrentar esse grande desafio, também inclui em vencermos os nossos medos, que não são poucos, a fim de contribuirmos para um futuro melhor, onde devemos romper com antigos conceitos, através de crítica, criatividade, afetividade e diálogo, para a construção de novas formas no presente, com vistas ao futuro (Relatório de Estágio III, 2016, p. 8).

O gestar compõem firmemente a ação, a escola em movimento, onde os integrantes alunos, pais, professores, coordenação pedagógica, comunidade, funcionários e diretor, são capazes de possuir voz, com a representação de todos nesse processo da escola em movimento.

Contudo, um dos grandes desafios a gestão democrática é envolver toda a comunidade escolar na renovação das práticas educativas, afastando-se de

um fazer automatizado, mas para que haja esta gestão participativa deve haver uma certa autonomia da escola como diz Libâneo (2001, p.92) para que “envolva, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição”, ainda que:

A escola é [seja] um instrumento social que apresenta unidade em seus objetivos (sociopolíticos e pedagógicos), interdependência entre a necessária racionalidade no uso dos recursos (materiais e constitutivos) e a coordenação do esforço humano coletivo (LIBÂNEO, 2001, p. 141, grifo da autora).

O desenvolvimento da escola no que pude presenciar nos estágios em minha formação acadêmica, pede o ajuste da escola em movimento, porque quando ela trabalha de forma isolada não aprimora os conhecimentos para seus alunos.

Mas como o gestar ajuda na formação da escola? A escola é bem mais o que eu me permitia enxergar, muitas vezes por ter uma visão limitada das coisas que me cercavam, principalmente em meu processo de formação acadêmica, enquanto aluna em meio ao vai e vem, nas idas e vindas do cotidiano, sem pôr em prática as ações concretas do pensar e refletir, e com isso, “tudo o que se passa, passa demasiadamente depressa, cada vez mais depressa. E com isso se reduz o estímulo fugaz e instantâneo, imediatamente substituído por outro estímulo ou por outra excitação igualmente fugaz e efêmera” (LARROSA, 2002, p.23).

Com as situações escolares que se passam hoje, com reflexões passadas das escolas que se formam continuamente diferente das formações obtida nos cursos de Pedagogia, percebe-se que a escola não tem se utilizado das experiências para a adaptação de novas formas de resolução de seus problemas, em meio a isso o verbo gestar me toca e me faz pensar em tomar as situações para mim, que logo estarei atuante na escola.

O espaço organizacional que a escola traz proporcionam-me diversos links que me fazem retomar em minha época escolar no ensino fundamental e médio, em como a escola hoje se desenvolve e põem em prática as novas formas de organização do trabalho Pedagógico.

As lembranças que veem a mim neste momento da escrita que tomo como movimento de minha formação, revejo os aspectos em que a Pedagoga da escola fazia, em uma escola integral da zona Norte da cidade onde eu passei os meus 3 anos do ensino médio. A pedagoga de forma alguma parava no dia, ela sempre estava em movimento, atendendo os alunos professores, colaboradores de uma forma eu enxergava nela uma super-heroína, que todos os problemas da escola ela podia resolver.

Retorno hoje às questões pedagógicas, organizacionais e vejo que a escola em movimento, não pode ser gerida por apenas um integrante, mesmo que ele seja um super-herói, no meu olhar como estudante naquele momento nem me passada pela cabeça as questões de como a escola se organiza.

Diante disso Libâneo (2001, p.25) diz sobre o espaço organizacional que “organizar significa dispor de forma ordenada para realizar uma ação, ou seja os recursos utilizados em qualquer ação na escola são fundamentais para haver uma melhor apropriação das atividades propostas na escola”.

As experiências que me trouxeram a desenvolver o pensamento nos espaços da escola, me tocaram por ocasião do estágio supervisionado III, quando algumas situações vivenciadas na escola me trouxeram muitas lacunas em relação a gestão escolar e seu espaço de organização, visto que:

A escola de estágio vivenciada não deu abertura para atuarmos nos espaços mais próximos a gestão da escola, como conhecer mais próximo o trabalho da Pedagoga e Diretora, analisando os componentes da gestão de forma mais relacionada a sala de aula e aspectos da escola em ambiente aberto (caderno de campo, 2017, p. 9)

Com o campo aberto ao conhecimento a escola se abre para novas descobertas envolvendo o campo da pesquisa e desenvolvimento dos alunos, visto que a um passo eu que irei estar somando junto à comunidade de professores, continuando com os trabalhos de organização da escola, chegando ao campo da disciplina de Organização do trabalho Pedagógico e gestão escolar, me deu um *insight* dessas relações que hoje apresento aqui, estes questionamentos se envolveram através das descobertas e questionam tendo em que:

O acontecimento nos é dado na forma de choque, do estímulo, da sensação pura, na forma da vivência instantânea, pontual e fragmentada. A velocidade com que nos são dados os acontecimentos e a obsessão pela novidade, pelo novo, que caracteriza o mundo moderno, impedem a conexão significativa entre acontecimentos. Impedem também a memória, já que cada acontecimento é imediatamente substituído por outro que igualmente nos excita por um momento, mas sem deixar qualquer vestígio (LARROSA, 2002, p. 11).

Compondo aqui a tarefa de desenvolver as minhas experiências que ocorreram através de desencontros e reencontros com a gestão escolar, composto no campo de saberes que no meu pensar e no meu fazer tímido, agregando a narrativa que me encontrou nesse processo de pensar e refletir, algo que eu não me admirava, que não me via, onde não me enxergava na complexidade e ao mesmo tempo beleza das situações compostas até aqui,

O sujeito da experiência é um sujeito “exposto”. Do ponto de vista da experiência, o importante não é nem a posição (nossa maneira de pormos), nem a “o-posição” (nossa maneira de opormos), nem a “imposição” (nossa maneira de impormos), nem a “proposição” (nossa maneira de propormos), mas a “exposição”, nossa maneira de “expormos”, com tudo o que isso tem de vulnerabilidade e de risco (LARROSA, 2002, p. 5).

Cada vez que traço a mão nessa costura, o tecido se revela em formas que eu não imaginaria, em estrutura e textura, com os pontos unidos na pequenez a união se faz sólida no processo de pensar, refletir e agir ao escrever sobre a experiência tida na disciplina de OTP e Gestão Escolar.

## 2.1 A DISCIPLINA E O ENCONTRO COM A GESTÃO ESCOLAR

Todos os dias é um vai e vem  
A vida se repete na estação  
Tem gente que chega para ficar  
Tem gente que vai para nunca mais  
Tem gente que vem e quer voltar  
tem gente que vai e quer ficar  
tem gente que veio só olhar  
tem gente a sorrir e a chorar

(Milton Nascimento/Fernando Brant)

Esta canção exemplifica bem os dias passados e vivenciados entre os encontros as idas e vindas, os tipos de pessoas com o que passa e as que ficam, como ponto de partida para a narrativa da disciplina em que vivenciei, das situações que passaram por mim, dos encontros com o meu pensar, dos que ficaram e das pessoas que se foram. Essas lembranças estão nas

[...] memórias de uma trajetória de vida [que] implicam na forma de escrever de si e sobre si mesmo, possibilitando um diálogo entre o que foi vivenciado e as experiências formativas e autoformativas e das transformações de identidade advindas do processo de formação (PONTES; MEDEIROS, p.2, grifo da autora).

Em sequência a construção de minha narrativa, na experiência que trouxe o pulsar para o desenvolvimento desta narração, poderei recontar e contar as minhas lembranças na forma em que experienciei a disciplina de Organização do trabalho pedagógico e Gestão escolar, e tudo que chegou até a mim, os conhecimentos vivenciados como sementes que foram lançadas em terra fértil e boa, tendo como bons frutos a serem colhidos.

A partir do momento da construção das atividades da disciplina OTP “Organização teoria e pratica da gestão escolar” no reconhecimento do que vem construir a gestão escolar, percebi que há muitas etapas e que nelas há um cuidado específico para cada uma, pensando nisso pensei em uma plantação que cada etapa para a plantação é primordial ter os cuidados necessários para um crescimento saudável e uma colheita farta.

### **2.1.1 Episódio 1 - A PREPARAÇÃO DA TERRA**

O agricultor quando encontra um terreno, duro enfeitado de ervas daninhas ou cheio de pedregulhos, ele cuida da terra, arranca as ervas tira as pedras, transforma o terreno em terra boa para que possa produzir muitos e bons frutos.

Antes de uma boa plantação é necessário que haja uma boa escolha da Terra em que se vai plantar, para qual tipo de fruto irá querer colher, com isso esta etapa é de extrema importância para o desfecho deste plantel, no meu envolvimento com a disciplina me encontro primeiramente como esta terra em seu primeiro estado.

A disciplina de Organização do Trabalho Pedagógico e gestão Escolar chegou no curso de férias, com muitos anseios de minha parte eu estava com o sentimento de que a disciplina não iria contemplar grandes coisas, até então já estava me encaminhando para o 9º período de formação, o assunto de organização do trabalho Pedagógico já havia passado por mim, em textos e algumas aulas não muito aprofundadas, diante disso eu não esperava muitas coisas já nesta etapa.

Nesta fase eu cursei a disciplina com a turma de Pedagogia da noite, já foi um certo ambiente diferenciado, visto que eu estava acostumada com minha turma da manhã. Ao chegar no primeiro dia fiz a seguinte reflexão: “ao chegar na escola eu não vou ter um ambiente familiar, vai ter vários tipos de pessoas”. Seguindo aqui outras duas colegas da minha turma da manhã que fizeram a disciplina a noite veio um conforto a mais.

Durante a preparação da disciplina a professora expos o planejamento de como iria se dá a construção de novos horizontes para a compreensão dos aspectos da gestão escolar com objetivo de compreender as concepções da gestão e seu espaço organizacional.

O primeiro processo de reflexão que me marcou neste primeiro momento da disciplina enquanto preparação, foi a seguinte pergunta da professora: “O que o Pedagogo faz?”, pois em nossa formação docente recebe-se o título de Pedagogo, mas o que realmente irei fazer quando estiver formada? Que papéis assumirei? Me recordo em que a turma ficou em silêncio. E ao rememorar este momento lembrei de um poema de Fernando Pessoa apresentado pela professora nesta mesma aula e reflete muito bem esse processo de se deparar com algo que não se sabe ou com alguma verdade que tenho que desconstruir.

Não sei quantas almas tenho.  
Cada momento mudei.  
Continuamente me estranho.  
Nunca me vi nem achei.  
De tanto ser, só tenho alma.  
Quem tem alma não tem calma.  
Quem vê é só o que vê,  
Quem sente não é quem é,  
Atento ao que sou e vejo,  
Torno-me eles e não eu.  
Cada meu sonho ou desejo  
É do que nasce e não meu.  
Sou minha própria paisagem,

Assisto à minha passagem,  
Diversos, móbil e só,  
Não sei sentir-me onde estou.  
Por isso, alheio, vou lendo  
Como páginas, meu ser  
O que segue não prevendo,  
O que passou a esquecer.  
Noto à margem do que li  
O que julguei que senti.  
Releio e digo: «Fui eu? »  
Deus sabe, porque o escreveu.

(Fernando Pessoa)

Enquanto isso eu me questionava realmente o que eu iria fazer? Sabia que cabia a minha formação de professora, formadora, mas quanto o papel de pedagoga o que esperar? O que vou fazer quando chegar na escola, isso me fez recordar da Pedagoga da minha escola do Ensino Médio, especificamente de uma senhora, ela fazia de tudo na escola, andava de um lado para o outro, sempre estava nas salas de aula, enquanto o diretor pouco se via exercendo isso. E eu me retrucava, será que vou conseguir dar conta de tudo isso?

Apesar de nas aulas do estágio III ter visto alguns textos relacionados a gestão, organização escolar, foi como se eu estivesse adormecida em meio a estas vivências pois não tive clareza a respeito dos aspectos do Gestar.

A escola de estágio III foi onde marcou parte dos meus pensamentos anteriores sobre gestão. A escola que vivenciei trouxe a mim um dilema a ser quebrado, desconstruído, o pouco que eu vivenciei lá quase não tinha oportunidade de conversar com a gestora da escola, uma das situações mais lamentáveis foi a vetação da diretora para que não acompanhássemos uma etapa importante uma reunião de pais, com professores. Recordo-me muito bem de sua fala quando disse que não precisaria de estagiários pois não teria crianças na escola.

Isso me fez perceber que o nosso estágio naquela escola para ela não passava de uma mão de obra, que ela na verdade não entendia a proposta do curso ou da universidade, nesse momento eu percebi que escola temos hoje? Que professores e formadores levaram as crianças centradas nas dificuldades.

Frente a isto eu não me atentei naquele momento que estas experiências que estava vivenciando fariam parte de uma construção para pesquisa estudo e aprofundamento. Esse primeiro passo da disciplina de Gestão ligou a estas

minhas vivências e através disso eu comecei a (re)viver as questões da gestão escolar, visto que, são muitas responsabilidades, no entanto eu ainda não sabia o que eu esperava pela frente no desenrolar da disciplina.

Cercada de olhares apreensivos a professora nos olhava com calma, para vir e apresentar a historicidade de nossa profissão, enquanto magistérios, as especializações que existiam antigamente, e tendo a pedagogia envolvida com todas as especificações inerentes ao processo educacional.

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. (FREIRE, 1991, p. 16)

As reflexões acerca desta etapa se fomentam em direção a esferas que nesse primeiro momento foram muito importantes para a minha compreensão sobre do que cheguei a vivenciar, onde parte da chegada da disciplina até o resgate de memórias significativas que fazem me tirar de mim e olhar de fora a situação.

As questões para identificar alguns saberes passados, eu via cada vez mais que de nada sabia, em minha formação eu nunca conseguia me ver como alguém que fizesse a diferença na sala de aula, e se eu não via isso como eu poderia assim mudar a concepção de ir além em uma escola, através disso percebo que não é bem assim que cabe esta percepção, como uma plantação não se dissemina sozinha, onde precisa de cuidados e que depende do clima para a adaptação das questões da colheita.

A disciplina neste primeiro momento me alertou, do que eu estava compreendendo no curso? Será que esses 4 anos até aqui apenas passaram? Em que tipo de profissional eu iria me tornar? E o que eu sou hoje? Questões que para mim ficaram cravadas em meu ser.

## 2.1.2 Episódio 2 - O ADUBAMENTO DA TERRA

Após a escolha desta terra é necessário cuida-la envolver a terra de nutrientes que serão estritamente necessários para a adaptação da semente e para que as raízes possam instalar-se fácil e rapidamente.

Como os questionamentos da disciplina já se instalando em minha mente, as aulas começaram a me preparar para uma serie de lembranças e pensamentos antes soltos ou dissolvidos em mim.

O texto do autor Vitor Paro ornamentou uma pesquisa relacionadas aos conceitos. O texto se encontrava através de um site<sup>1</sup> de pesquisa dos VERBETES, para que pudessem tirar as dúvidas relacionadas ao texto. Na primeira leitura do texto pude anotar em sala alguns verbetes para a pesquisa no laboratório de informática e relacionar com o texto de Paro que traz as relações com o trabalho Pedagógico e que se diferencia em alguns aspectos sobre o que é o trabalho e a natureza do trabalho pedagógico. Percebi primeiramente que

No processo de trabalho o homem relaciona-se com a natureza e com os outros homens. Homem nenhum é capaz de produzir sua própria existência, o que empresta o trabalho (o meio pelo qual ele produz sua existência) uma característica unicamente social. Nesse processo de trabalho estão envolvidos elementos da natureza e do próprio homem (PARO, 1993 p.104).

Que relações de trabalho o professor, ou pedagogo e gestores da escola tem hoje, e que finalidade terá e tem hoje o trabalho exercido, quais são as ferramentas do trabalho? Estas questões foram abordadas durante a aula, compondo o debate, com os mais diversos tipos de pensamentos e qual o fruto deste trabalho

Na sociedade capitalista a aula é, de fato, considerada o produto do processo de educação escolar. É a aula, enquanto mercadoria, que se paga, no ensino privado. É também a aula enquanto mercadoria, que se paga, no ensino privado (PARO, 1993, p. 105).

A escola pede que haja as mudanças necessárias de acordo com o contexto que ela se encontra, buscando novas possibilidades na construção das

---

<sup>1</sup> [www.gestrado.net.br](http://www.gestrado.net.br)

alternativas postas e envolvendo todos os membros para as tomadas de decisões, a reflexão contínua dentro e fora dos muros da escola, fazendo esse movimento de construção coletiva que,

Implica tanto a atividade docente como a discente, já que a aprendizagem, embora se dando em um contexto social, depende, antes de tudo, da ação do aluno; além disto, o reconhecimento da atividade discente é decorrente e assumirmos uma linha de desenvolvimento de autonomia, de construção do projeto de vida (VASCONCELLOS, 2002, p.11).

Ação transformadora é aquela que supre alguma necessidade radical, daí o esforço para se conhecer bem quais necessidades da instituição e localizá-las, para saber o que fazer, pois esse é um critério básico, definidor do caráter da ação a ser realizada, mas não é tudo,

É, pois, uma participação ativa, enquanto ser histórico. Em vista disso, o papel do educando no processo de produção pedagógico se dá não apenas na condição de consumidor e de objeto de trabalho, mas também na de sujeito, portanto “produtor” (ou co-produtor) em tal atividade (PARO, 1993, p.105).

No meu entender durante as leituras antes de haver o trabalho propriamente dito é necessário que haja de antemão a organização deste trabalho, como será exercido, por quem, definir os instrumentos deste trabalho, relacionando as necessidades, dificuldades que a escola tem em que

Entendemos que não é por omissão, frouxidão ou imprecisão teórico-metodológica que podemos eventualmente ajudar a avançar a prática educativa; pelo contrário, esta contribuição pode se dar pela apresentação de uma posição bem definida, que favoreça o debate e as necessárias superações (VASCONCELOS, 2002, p. 17).

Quais as condições que o trabalho de professores Pedagogos e gestores se encontram hoje nas escolas? Será que há essa organização por parte de todos? Vejo a partir dos conceitos e reflexões tidas em sala de aula na disciplina que há as divergências significativas no processo de encaminhar o pensar e o refletir na atuação à docência e o gestar, enquanto isso, os alunos “passam” pelas etapas importantes de seu crescimento sem que haja uma configuração maior de seus saberes. De qualquer forma,

[...] se o processo de trabalho pedagógico se realizou a contento, consideramos que o educando que “sai” do processo é diferente daquele que entrou. É esta diferença que constitui verdadeiramente o produto da educação escolar. A consequência desse conceito de produto pedagógico, o produto não se separa da produção. Na verdade, esta separação se dá de fato, na medida em que, para além do processo, permanece algo que é utilizado pelo educando vida a fora (PARO, 1993, p.106).

Nas vivências do estágio eu criticava pelos seguintes pensamentos: será que a Gestora dessa escola consegue ver a realidade que esta escola está hoje? Porque nos discursos que ela passa aos pais em confraternizações, movimentos retrata uma escola figurativa?

O professor entretendo, pela natureza do trabalho que exerce e pelos fins a que serve a educação, precisa avançar mais, atingindo um nível de consciência e de prática política que contemplem sua articulação com os interesses dos usuários de seus serviços (PARO, 1993 p. 109).

Será que a escola perfeita existe? Que passos são necessários para alcançar uma perfeição? A quem cabe o poder de Organização maior? Gestor? Professores? Alunos? etc. ..., essas perguntas me cercavam em cada passo que eu lia, relia, analisava pontos que os colegas de turma falavam nas aulas, será que tudo aquilo era fantasioso apenas? Que medidas eu poderia adotar ao chegar na escola? Assim abordando ao meu impasse de perguntas neta etapa da disciplina.

### **2.1.3 Episódio 3 - A SEMENTE**

A semente é o organismo vivo que vai desenvolver as etapas do crescimento da árvore, ou planta.

A semente que foi depositada em meu desenvolvimento de conhecimento foi a Gestão escolar. Eu passei por muitos processos para a compreensão do todo, das etapas da organização do trabalho pedagógico junto a gestão escolar, uma das coisas mais interessantes para mim em cada etapa foi a forma como eu consegui me reencontrar.

O meu reencontro com o Gestar teve e tem uma profundidade cercada de desafios, por caminhos que eu passei e não enxerguei o que envolvia, as parcelas de situações que a escola passava até chegar no todo, nas avaliações, nos projetos. Nesse enxergar eu me recordei da letra desta música que fala um pouco do que eu vivi,

A vida vem em ondas  
Como um mar  
Num indo e vindo infinito  
Tudo que se vê não é  
Igual ao que a gente  
Viu há um segundo  
Tudo muda o tempo todo  
No mundo

(Lulu Santos)

A variância de pensamento de escolhas é saudável no processo de descobertas de construção da criticidade, a abertura que me dou hoje a novos olhares, segue uma construção de pensamento nova quando o meu olhar se perde de um ponto que eu imediatamente pensava ser o ponto central, e ao voltar neste ponto, está cercado de dúvidas.

Os momentos que seguiram na disciplina de Gestão foram marcados por aprender na prática a construção, isto é, envolvia relação entre conteúdo e forma com leituras dos textos e experimentações, e foram nestas produções experimentais que vi a semente da gestão começar a se enraizar em mim.

#### **2.1.4 Episódio 4 - RAÍZES**

As raízes brotam da semente, quando já está nutrida e pronta para dar início ao crescimento da árvore. As leituras e compreensões formadas foram se aglomerando através das atividades da disciplina, e o que vinha a ser a gestão escolar? “A gestão constitui o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar bom funcionamento da instituição escolar” (LIBÂNEO, 2002, p.411). E o que há no meio disso?

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que assegurem a racionalização do uso de recursos humanos,

matérias, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2002 p. 411).

A disciplina muito mais do que este conceito enraizou em mim como uma organização humanizadora. Como eu poderia pensar em todos os processos que a gestão faz, sem que estes processos não ocorressem com as pessoas e feitos para as pessoas? Se eu fosse pensar apenas na estabilidade como Coordenadora Pedagógica ou professora eu não poderia me por, para enfrentar os desafios que há nesta profissão. “As escolas são, pois, ambientes formativos o que significa que as práticas de educação e gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas” (LIBÂNEO, 2012, p.414).

Vasconcellos (2002) traz um discurso de denúncia, sobre o caráter autoritário das escolas e que é necessária uma mudança, enfatizando a crítica às escolas que visam as atividades pedagógicas voltadas para a realidade dos alunos, porém quando eu pude nesses anos ter contato com a escola vejo que há essa contradição nesses aspectos do planejamento pedagógico.

Essa problematização leva a pensar em como mudar essa prática educativa, que já está enraizada, decorrente desse problema o autor discorre sobre a importância do projeto político-pedagógico como um instrumento a ser reconstruído por aqueles que realmente desejam adentrar nesta mudança de realidade, e de como essa proposta precisa do auxílio e construção de todos da escola.

Para além disso, ao chegar nesta etapa da disciplina, as questões que o autor Libâneo traz no livro acarreta novas perspectivas da gestão, em que eu não havia parado para estudar e refletir acerca dos processos que eu estava vivenciando, uma das questões centrais na discussão em sala de aula tendo como base os tipos de gestão que o autor trás em síntese são essas:

- A **concepção técnico-científica** – que se expressa, por exemplo, no modelo de gestão da qualidade total, de caráter piramidal, com ênfase no poder centralizado, na divisão técnica do trabalho escolar, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares e dando e maior importância às tarefas do que às pessoas.
- A **concepção autogestionária** – baseia-se na responsabilidade coletiva e recusa qualquer tipo de norma e sistema de controle, priorizando as

inter-relações mais do que as tarefas, a ausência de direção centralizada e a acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição.

- A **concepção democrática-participativa** – envolve uma “relação orgânica “entre direção e todos os outros segmentos da escola primando por objetivos e decisões construídas coletivamente que posteriormente serão assumidas por cada membro em sua especificidade de forma organizada e flexível.

Com isso, a aula seguiu com um importante componente para discussão, me recordo de entender melhor esta concepção e veio à tona o estágio III onde foi visto variados tipos de Projeto Político Pedagógico - PPP, e que as escolas tinham em documento a escrita de gestão democrática participativa, no entanto não era o que continha no dia a dia das escolas.

A fala de alguns colegas, relataram que a escola tinha um fazer automatizado, sem a concepção participativa que englobasse seus PPP's.

O projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um ethos onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos. De certa forma é o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização, e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com órgãos diferentes. É sempre bom lembrar que toda autonomia é relativa; o discurso da autonomia não pode ser usado para justificar fechamento, isolamento, autossuficiência (VASCOCELOS, 2006, p. 21).

Com o encher de olhos eu pude aos poucos nessas semanas junto a disciplina que me tirou de um olhar imaturo quanto às necessidades do espaço de organização da escola. Pois, o gestar abraça muito mais campos da escola em movimento, eu me cerco agora de ideias e composições de organização que poderei a frente realizar, enraizando novos olhares, percebendo a vasta plataforma em constante construção.

### 2.1.5 Episódio 5 - O TRONCO/CAULE

O tronco ou caule é a sustentação da copa das árvores, ou plantas, nele há a sustentação, com isso no meio deste processo se faz presente a adaptação deste momento para a construção desta etapa.

Dentro das atividades propostas na disciplina foi o momento que pude melhor compreender o que é a escola, em seus aspectos organizacionais, a luz de experiências formativas quando eu estava engajada no estágio supervisionado.

Uma das atividades mais importantes para essa compreensão foi a construção da mandala, esta experiência foi no ápice da disciplina já para compor os assuntos organizacionais que estavam sendo estudados para melhor entender o que seria uma mandala? Ao qual pude conhecer que significava “círculo em palavra sânscrito. Mandala também possui outros significados, como círculo mágico ou concentração de energia, e universalmente a mandala é o símbolo da integração e da harmonia” (SIGNIFICADOS, 2018).

A construção da mandala foi pautada pela estruturação dos conceitos da Teoria e prática da Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar, de início, nesta atividade me veio muitas dúvidas, em como contemplar todos esses aspectos na construção da mandala? Pois abrange muitos direcionamentos, mas com a explicação da professora ficou mais clara a construção.

Nas atividades realizadas durante a disciplina a professora sempre usava o espaço interior da universidade para a construção dos grupos, ficavam onde conseguissem se organizar melhor, sala, praça da universidade, corredores, hall de entrada e assim as atividades de construção se seguiam de maneira que a professora passava em cada um dos grupos tirando as dúvidas, orientando da melhor forma possível.

A organização da sala de aula em outros ambientes me remeteu ao Ensino Fundamental, uma memória viva, com uma professora do ensino de ciências que proporcionou vivências fora da sala de aula, podendo “dar asas” ao deixar em aberto um espaço onde possa se relacionar com diferentes tipos de ambientes.



Figura 01: Acadêmicos construindo a mandala em sala.

O ponto de partida para a mandala do meu grupo foi pensado, repensado, analisado, lido e relido os textos de Libâneo, que era a base para a criação dos aspectos da gestão. Primeiro foi dividido as composições de como ficaria a mandala, iniciando com base no direcionamento da professora e nas concepções apresentadas no livro “Educação escolar: Políticas, estrutura e organização” (LIBÂNEO, 2012), iniciando nos seguintes eixos:

#### **Comunidade de Aprendizagem:**

- Comunidade escolar

#### **Ações:**

- Formação de uma boa equipe de trabalho;
- Construção de uma comunidade democrática de aprendizagem;
- Promoções de ações de desenvolvimento profissional;
- Envolvimento dos alunos no processo de solução de problemas e tomadas de decisão;
- Envolvimento dos pais na vida da escola;
- Avaliação do sistema escolar e da aprendizagem dos alunos

#### **Competências:**

- Aprender a participar ativamente de um grupo de trabalho
- Desenvolver capacidades e habilidades de liderança
- Compreender os processos nas inovações administrativas pedagógicas e curriculares
- Saber elaborar planos e projetos de ação

- Aprender métodos e procedimentos de pesquisa

**Atuação da Organização da Gestão escolar:**

- Planejamento e projeto político pedagógico
- Organização e desenvolvimento do ensino
- Organização e desenvolvimento do currículo
- As práticas de gestão técnico administrativas e pedagógico curriculares

**Funções constitutivas na organização da gestão escolar:**

- Planejamento
- Organização
- Direção / coordenação
- Avaliação

**Princípios e Características da Gestão escolar:**

- Autonomia da escola e da comunidade
- Relações orgânica, direção e participação
- Comunidades no processo escolar
- Formação continuada
- Avaliação compartilhada
- Relações humanas, produtivas e criativas

**Concepção de Organização e Gestão Escolar:**

- Técnico científica
- Autogestionaria
- Interpretativa
- Democrática participativa

Após esta organização das concepções por todos do grupo foi pensado a mandala em um formato novo, visto que todas as equipes estavam construindo a mandala no mesmo seguimento, a ideia partiu do princípio da semente em que se amadurece e que poderia ser como uma Árvore-dala, uma nova composição da mandala tradicional.

Segui com a equipe na utilização de um esboço para compor a criação da mandala.



Figura 02: Eu e o grupo construindo a Árvore-dala no Hall da ENS.

A composição deu-se da seguinte forma: a semente de uma árvore é a origem de tudo, mas a vida dela dependerá de uma boa terra. Aqui foi considerado como terra a gestão democrática participativa por ela ser a base de sustentação de onde vem o nascimento da semente; logo a semente é a Comunidade escolar, em que envolve pais, alunos, professores, gestor e funcionários. Dando sequência as raízes que partem da semente são as ações e as competências que a semente 'comunidade' irá definir para o crescimento. O tronco fica como a atuação da organização da gestão escolar; os galhos compõem as funções da organização da gestão; as folhas são os princípios e características da gestão escolar e, assim, é envolto todo o princípio da árvore, sendo uma nova semente. E essa nova semente ligada aos princípios da gestão escolhida pela comunidade vai envolver novas decisões, comportamentos, forma de resolução de problemas dentre outros aspectos do Gestar, pois a gerência que vem ligada a uma nova semente dá à luz novamente, fazendo o movimento de forma cíclica.



Figura 03: Árvore-dala.

A escola é única, nela há novos tipos de pessoas em crescimento, e diferentes tipos de professores, funcionários, pais, gestores, e cada passo segue seu próprio crescimento a partir de suas concepções, penso nesse processo como se cada tipo de gestão fosse uma semente de frutos diferentes, e que na colheita dará vários frutos ridentes.



Figura 04: Socialização das mandalas construídas na disciplina.

Com a construção de cada grupo pude perceber o processo de criação de cada mandala, nota-se que a mandala do meu grupo foi a mais “ diferenciada” com a nova forma e foi muito interessante poder ver e escutar a produção de cada grupo com suas considerações e perspectivas da forma de organização de algumas e cores pensadas ou não, porém a beleza da organização que o processo cabe nas relações pude compreender cada seguimento até aqui.

Ao optar pelo Planejamento Participativo precisamos ter clareza que quanto mais abertura dermos no sentido de garantir a participação das pessoas, maior transparência e credibilidade terá o processo de

planejamento. Ações malfeitas ou mal planejadas produzirão, com certeza, resultados negativos (GEMERASCA; GANDIN, 2002, p. 30).

O princípio de gestão democrática se origina com o cunho de administrar os poderes da escola com a certeza de que todos em suas posições têm o mesmo peso nas decisões. A liberdade na autonomia de se fazer o que for necessário para a instituição levando em conta claro critérios como a lei e a valorização do Magistério preparando o professor para a sala de aula munido de conhecimento para o bom andamento do plano através da formação continuada.

### **2.1.6 Episódio 6 - AS FOLHAS**

Durante o processo de crescimento da plantação as folhas começam a surgir, com os nutrientes as folhas se tornam cada vez mais fortes.

Dando sequência às atividades desenvolvidas durante o curso da disciplina, atividade proposta foi o estudo de caso de situações reais ocorridas em escolas

o estudo de caso é aplicado com o objetivo de se compreender os diferentes fenômenos sociais, em que não há uma definição substancial sobre os limites entre o fenômeno e o contexto. Em contrapartida, o autor elucida algumas limitações sobre a utilização de estudos de caso, são elas: rigor, generalização e tempo demasiado. Assim, corrobora salientando que o investigador possui papel relevante, pois este deverá ter cuidado com as generalizações e precisa buscar sempre o rigor científico no tratamento da questão (SANTOS ,2011, p. 9).

A professora nos forneceu um almanaque recheado de estudos de caso, cada grupo ficou livre na temática de escolha, meu grupo escolheu um estudo de caso que relacionava a violência na escola.

A proposta da atividade seguia da seguinte forma, analisar a situação do estudo de caso, discutir em grupo o que estava acontecendo na situação, qual era o tomador de decisão no caso, quais eram as tomadas de decisão? Entre outras questões.

Após analisar o caso e dar uma possível solução, tive o dever de compor uma peça com a decisão escolhida mediante o problema. Cada grupo apresentava o caso escolhido, sua decisão e a consequência que a decisão

poderia ocasionar, boa ou ruim, mesmo porque foi debatido que toda decisão terá suas consequências positivas e/ou negativas.

Recordo-me do caso em que tive de tomar decisão, era uma situação de violência por parte de um aluno o dito “aluno problema”, como parte disso, o aluno era mal-humorado, violento, tratava todo mundo com agressividade, comportamentos impulsivos, a escola e direção sabiam deste problema do garoto, porém não tomavam nenhuma providência.

Com a chegada de um novo professor ao se deparar com uma situação em sala de aula, repreendeu o aluno por sua atitude de violenta e nunca sendo repreendido nesta aula retrucou contra o professor que o mandou direto a direção da escola.

Esta situação de violência não é das mais difíceis que já pude ler e entender, é um assunto delicado tratar de violência e drogas principalmente em escolas periféricas da cidade. Desta forma, foi construída a seguinte dramatização para a resolução do problema:

Dramatização do estudo de caso:

Cena 1:

Professora: está perto da porta da sala, explicando na lousa o conteúdo para os alunos.

Aluno: começa a conversar alto, mostrando desrespeito

Professor: chama a atenção do aluno

Aluno: responde a professora de forma grossa (palavrões etc.)

Professora pede ao aluno que vá a sala da direção

Aluno: sai da sala xingando o professor

Cena 2

Professora: vai à sala dos professores fala do ocorrido para uma colega de trabalho

Colega de trabalho: fala que é melhor ela deixar essa situação para trás, porque o aluno não tem mais jeito, que é usuário de drogas

Professora: após a conversa se dirige a diretoria

Diretora: após ouvir o relato no primeiro momento dirá que vai resolver a situação. Mas diz que ao final da aula vai fazer uma reunião com os professores

Cena 3:

Reunião com os professores:

Na reunião com os professores a diretora aborda pontos importantes junto ao professor que vê a necessidade de tomar uma posição quanto as deficiências da escola em relação ao controle dessas atitudes dos alunos

Sendo a diretora junto aos professores primeiramente crisma um momento para a resolução destas situações.

Cena 4

A direção e professores envolver a comunidade junto ao processo de melhoria dos alunos, ainda chamam para fazer um acompanhamento

psicólogas e corpo de especialistas para palestras de prevenção de drogas para os alunos.

Cena 5

Ao final a cena mostra os professores compartilhando as melhoras dos alunos que são constantemente acompanhadas em um processo, e que os projetos implantados com a ajuda da comunidade continuam funcionando em benefício de todos (ATIVIDADE DE AULA, 23.07 2018).

No geral foi essa a composição da dramatização, o tema de desafios e perspectivas na/da gestão escolar foi muito discutido através de todos os estudos de caso apontados e levantados em sala de aula, para mim esta atividade foi uma das mais abrangentes e significativas, me fez reconhecer o outro a partir de seus olhares e exposições.

Cada grupo teve uma tomada de decisão, e com ela vinha uma consequência, ao pensar nas dificuldades hoje olho como tomar uma decisão imediata em uma escola, tendo que analisar todos os aspectos das situações que se lida para tomar a si a responsabilidade destes atos

esperamos que nosso “vagão de trabalho” chamado escola também chegue a seu destino, não somente formando cidadãos críticos de seu meio social, mas também se fazendo o centro de uma comunidade que, apesar das diferenças, têm seus sujeitos se tratando e sendo tratados como iguais em suas possibilidades de voz e ação (RIGOTTI, 2006, p.4).

A discussão através das dramatizações em sala, foi muito rica. Em vista até do conhecimento de si mesmo, houve alunos que se identificaram muito com as situações apresentadas, o que mais me tocou foi o caso de uma das alunas que se reconheceu com relação a afetividade porque o professor se demonstrava apático em relação a ela, e isso a frustrava muito no processo de formação, uma vez que

No processo ensino-aprendizagem o professor como elemento mais importante do processo de desenvolvimento da afetividade com o aluno, deve passar-lhe metas claras e realistas levando este a perceber as vantagens de realizar atividades desafiadoras. O aluno precisa sentir vontade de aprender, e o professor é quem pode despertar essa vontade no aluno, a afetividade na educação constitui um importante campo de conhecimento que deve ser explorado pelos professores desde as séries iniciais, uma vez que, por meio dela podemos compreender a razão do comportamento humano, pois, a afetividade é uma grande aliada da aprendizagem (SARNOSK, 2014, p.2 ).

Vejo que cada ato do professor ou gestor deve ser pensado, pois nessa meada que é lidar com o ser humano cabe ter a formação humanizada porque há estes grandes conflitos hoje em diversos campos.

### 2.1.7 Episódio 7 – FRUTOS

A partir do crescimento das folhas, dá-se origem aos frutos, com os frutos percebe-se o aproveitamento dos nutrientes pela semente e o processo de cuidados com esta árvore, ou planta.

Ao pensar em gestão escolar percebo que há grandes desafios, (Des) Encontros e reencontros quando vivenciados nas situações reais dentro e fora da escola. As situações que vivenciei até aqui na disciplina em forma de exercício trouxeram-me mais clareza das relações e a atividade seguinte foi a construção de um projeto político pedagógico, com o primeiro passo a elaboração de um quadro da escola fictícia, escolhendo desde o nome da escola até o seguimento, quantidade de alunos.

#### QUADRO 01 – PLANEJAMENTO PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP CONSTRUÍDO NA DISCIPLINA

IDENTIFICAÇÃO		
<b>Nome da escola:</b> ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA JACOBED		
<b>Nível de ensino:</b> ENSINO FUNDAMENTAL I E II		
<b>Turnos disponíveis:</b> MANHÃ E TARDE		
<b>Bairro:</b> COROADO I		
<b>Total de alunos:</b> 200		
PLANO DE TRABALHO		
TEMPO	METODOLOGIAS	PARTICIPANTES
CONSTRUÇÃO 4 MESES	CONSTRUÇÃO DO MARCO REFERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ GESTOR (A)</li> <li>❖ REPRESENTANTE DOS ALUNOS</li> <li>❖ REPRESENTANTE PAIS</li> <li>❖ COMUNIDADE</li> <li>❖ COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA</li> <li>❖ FUNCIONÁRIOS</li> <li>❖ CORPO TECNICO</li> <li>❖ PROFESSORES</li> </ul>

	<b>05/07/2019:</b> formulação de questionário	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>12/07/2019:</b> aplicação do Questionário	❖ GRUPO DE TRABALHO, COMUNIDADE E FUNCIONARIOS
	<b>19/07/2019:</b> análise do questionário	❖ GRUPO DE TRABALHO
DIA DA SEMANA: VEZ SEMANA (QUINTA – FEIRA)	<b>26/07/2019:</b> Assembleia com os alunos	❖ GRUPO DE TRABALHO E ALUNOS
	<b>02/07/2019:</b> análise da assembleia	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>09/08/2019:</b> roda de conversa com os professores	❖ GRUPO DE TRABALHO E PROFESSORES
	<b>16/08/2019:</b> análise da roda de conversa	❖ GRUPO DE TRABALHO
HORAS – 60 horas (4 horas por dia)	<b>23/08/2019:</b> construção do texto (Organização das análises)	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>30/08/2019:</b> Socialização do texto Marco Referencial	❖ GRUPO DE TRABALHO, COMUNIDADE, ALUNOS, PROFESSORES, FUNCIONARIOS
	<b>13/09/2019:</b> construção do diagnostico – (Levantamento de dados)	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>20/09/2019:</b> LEVANTAMENTO DOS INDICADORES	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>27/09/2019:</b> LEVANTAMENTO DOS INDICADORES	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>04/10/2019:</b> Plano de Ação	❖ GRUPO DE TRABALHO
	<b>11/10/ 2019:</b> Plano de Ação	
	<b>18/10/2019:</b> Plano de Ação	
	<b>25/10/2019:</b> FINALIZAÇÃO DO DOCUMENTO	❖ GRUPO DE TRABALHO, COMUNIDADE, ALUNOS, PROFESSORES, FUNCIONARIOS

Fonte: Trabalho em grupo da disciplina OTP e Gestão Escolar apresentado no dia 26.07.2018.

Seguiu a atividade com o desenvolvimento e um projeto político pedagógico (PPP) com as etapas solicitadas pela professora, que foram as seguintes:

Nas etapas de construção do PPP da escola, foi um marco para mim, houve uma distribuição para quem iria ocupar que lugar da escola, cada membro da equipe tinha uma função específica, Coordenação Pedagógica, Gestor (a), Professores, Comunidade, Pais, Funcionários e

Sugerimos da formação de equipes de trabalho não muito grande que podemos chamar de equipe de organização e elaboração do plano a ser constituída pelo menos um representante de cada segmento da organização escolar (GANDHI ,2002, p.38).

A função que coube a mim em sorteio foi a de coordenação pedagógica, no decorrer da atividade foram divididas as funções de cada parte da construção do PPP levando em consideração as funções atribuídas, porém a construção não foi fácil, como nas escolas e em todo meio em que as relações são estabelecidas se encontra divergências de opiniões, e cada um precisa pensar em todos e considerar ao expor as insatisfações e ideias.

Para garantir participação democrática e para melhor expressar aquilo que o grupo/comunidade pensa quer, sugerimos como instrumento o recurso metodológico do questionamento dá problematização, sistematização das perguntas. Através da pergunta podemos provocar o desequilíbrio no sentido de levar os atores do processual desafio de reflexão e produção (GEMERASCA; GANDIN, 2002 ,p.39).

Ao dar segmento da atividade de construção de um PPP, cada um ficou responsável por uma atuação, nota-se que mesmo em atividade a divergência de ideias sempre há, porém nesse processo a consolidação da atividade se deu por meio de uma organização pontual, discutindo as ideias na medida em que os problemas e situações iam surgindo.

Segue a produção de alguns aspectos da construção da atividade do projeto político pedagógico:

O planejamento vai muito além de enxergar as necessidades em que a sociedade se encontra, mas pensar e realizar as mudanças necessárias, mediar e poder realizar uma ação sobre essa realidade, no momento da produção

escrita do projeto, pensar como fazer foi um desafio positivo para minha formação, compor a atividade com as necessidades de uma escola que dava vida ao conteúdo estudado podendo ser realizado em uma escola real;

O presente Projeto Político Pedagógico tem como objetivo o ensino e aprendizagem dos alunos bem como a interação escola-comunidade, formando cidadãos críticos e participativos.

Nossa escola democrática participativa preocupa-se com a sociedade atual, buscando formas para inserir seus alunos nessa sociedade com seus problemas políticos, sociais e econômicos, partindo do princípio que o diálogo e a afinidade com a comunidade escolar é o que nos rege para a formação desse cidadão (ATIVIDADE CONSTRUÇÃO PPP, 2018).

Ao adentrar no ambiente escolar e perceber a necessidade de atuação de alguns objetivos necessários para as melhorias do Projeto Político pedagógico (PPP), na construção desta etapa definindo os pontos de objetivos específicos para o planejamento participativo, sendo uma escola Democrática participativa é “necessário estar atento às circunstâncias, aos novos estímulos e problemas que vão surgindo, a fim de adequar tecnicamente o “roteiro” às necessidades do grupo e da instituição que planeja” (GEMRASCA; GANDIN ,2002, p.51).

Com a construção destes traços alcancei uma percepção mais madura ao olhar as etapas de construção das atividades proposta. Questão que foi de fato uma composição de como a gestão democrática é ou o que poderia ser exercido nas escolas, indicando os tipos de objetivos que dão movimento a escola. Desta forma, pensou-se nos seguintes itens:

- Identificar situações para melhoria do ensino e aprendizagem.
- Contribuir com a comunidade escolar e seu desenvolvimento.
- Envolver a comunidade nos eventos da escola.
- Realizar momentos artísticos e culturais na escola.
- Oferecer espaços adequados aos alunos para que se sintam bem na escola. (ATIVIDADE CONSTRUÇÃO DO PPP, 2018)

Após a conclusão, é necessário que haja constante observação em meio às tomadas e propostas, se estão sendo concluídas de modo eficaz atendendo ao roteiro que o grupo de trabalho planejou, essa organização da atividade foi

uma experiência de troca de saberes e construção, sei que no ambiente escolar real há muitos outros limites reais para vencer acerca dos avanços que a escola oferece.

### **2.1.8 Episódio 8 – A COLHEITA DOS FRUTOS**

Após o processo que por aqui passei, chega a colheita que provém os frutos. Eles, os frutos, são o resultado da plantação, com os frutos deste trabalho alimentarei os projetos, as construções.

Dentro de todas as questões abordadas por mim até aqui a última atividade que pude me encontrar e significar o meu processo de reencontro com o gestar foi de fato uma bela última composição desta costura, a mesa redonda dirigida pelas professoras de gestão com os convidados gestores e pedagogos de duas escolas de Manaus que tem seus desafios pautados em trocas de experiências vivenciadas por eles.

A escola é viva, construída e desconstruída nos ambientes, pessoas que por ela passam como nesta mesa redonda que alguns desafios dos gestores e pedagogos foram apresentados me trouxe um eixo ainda mais profundo de experiências

Nessa disciplina, nossos encontros com os gestores resultaram em diálogos tecidos por histórias individuais e coletivas, tendo-se como perspectiva a reflexão sobre si mesmos e sobre a escola. Concebida como espaço de produção de conhecimentos e cultura - uma determinada dimensão da cultura escolar - a escola se constrói e se (ré) constrói pelos seus sujeitos - sujeitos da/na escola - que, por assumirem-se como tal - sujeitos de suas vozes e experiências - também se constituem nesse espaço, nas muitas interações e embates cotidianos, que podem gerar, inclusive, a desvalorização ou desqualificação da profissão e de suas instituições. (FERNANDES; PRADO, 2006, p. 2).



Figura 05: Mesa redonda sobre as experiências de gestores e pedagogos.

A escola ribeirinha que enfrenta a demanda de ser longe, onde os alunos encaram o transporte pelo rio, e pela terra até chegar na escola. Quando eu via na fala de cada um deles com que garra compõem a profissão de forma séria, com trabalho árduo e mesmo nas dificuldades não desistem e mesmo nos destroços, nas pedras pelo caminho que trilham, no outro dia renovam as forças e voltam, dão a volta na pedra ao perceber que

Estamos aqui tentando oferecer a oportunidade de nos questionarmos em nossas ações e pensarmos a escola como um local, acima de tudo, promotor da cultura: local onde o maior objetivo é justamente abarcar a tudo e a todos em seus anseios, necessidades e vontades. Neste lugar, tudo se constrói pela interação dos sujeitos e, assim, a cultura da comunidade escolar pode ser pensada e repensada, mantida ou modificada, refletida ou refletida ao longo dos tempos (FERNANDES; PRADO, 2006, p. 7).

Este pequeno poema resume alguns aspectos desta caminhada até aqui entre (Des) encontros e (re) começos,

De tudo ficaram três coisas...  
 A certeza de que estamos começando...  
 A certeza de que é preciso continuar...  
 A certeza de que podemos ser interrompidos  
 antes de terminar...  
 Fazemos da interrupção um caminho novo...  
 Da queda, um passo de dança... do medo, uma escada... do sonho, uma ponte...  
 Da procura, um encontro!  
 (Fernando Sabino)

O gestar, o movimento, a preparação de cada ato para um recomeço assumindo cada um o seu papel no desenrolar de cada pedaço escolar. A frente novo horizonte e tantas mentes brilhantes que o futuro depende de hoje e o hoje pode ser mudado agora.

A gestão, o Gestar afinal, de tudo eu farei ao chegar na escola? Refletindo acerca do que a professora orientadora me fazia refletir em sala de aula com meus colegas é como a tomada de decisão estritamente importantes, sigo agora em constante transformação, em construção de novas formas de fazer docência, dos saberes organizacionais que me acompanham hoje no processo de uma nova escola, “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente aspectos gerenciais e técnico –admirativos” (LIBÂNEO, 2002, p. 438).

Na prática do que eu vivenciei o gestar, o espaço organizacional, não pode se ter um olhar único, os modos de gerir são divergentes, a partir da tomada de decisão da escola e comunidade e seus integrantes, vendo as necessidades as possíveis soluções para cada dia melhorar, tornar a escola um espaço coletivo, de troca de saberes em constante transformação.

A escrita experiencial possibilitou-me desaprender ideias de gestão como aquele que normatiza as práticas escolares e pensar numa gestão em formato de verbo, o Gestar, como um movimento de criação de frestas juntamente com a comunidade escolar, principalmente quando continuamente se traceja a educação numa escola democrática, plural e sensível ao oportunizar a diversidade nos modos de ver, escutar e sentir a formação humana.

## PALAVRAS DE RECOMEÇOS

As experiências formativas com o gestar que compus através das aulas, debates, atividades, leituras, vivências de ir e vir aos meus pensamentos traz a mim muitas renovações no meu processo de docência onde

A formação acontece na complexidade das relações que o sujeito estabelece com os elementos constituintes do contexto de formação, assim, a proximidade com a prática docente em contexto de complexidade favorece a aquisição de conhecimentos relevantes sobre a prática profissional (PAIXÃO, 2008, p. 100).

Ao pensar nas palavras finais deste momento, no qual mobiliza o pensar sobre a incompletude do trabalho e de minha formação, percebi a importância que a Pesquisa Narrativa tem na formação das pessoas, ao compreender as vivências e as experiências que tiveram lugar num determinado período de minha história de vida. Com base nas construções vivenciadas narradas através da gestão, do espaço organizacional da escola é possível perceber a diversidade de concepções que abraçam o gestar, sendo colocado a gestão em verbo no intuito de dar movimento, vida a complexidade que este conceito possui.

Tendo como eixo central as questões que me trouxeram até aqui na investigação narrativa que eu tive a possibilidade de compreender através da disciplina OTP e gestão escolar a ampliação que as questões da experiência ressignificada possui a cada ato como docente, levando em consideração as idas e vindas nos encontros e desencontros de outros atravessados por mim.

As etapas de vida que seguem e que se constroem nos traços que a docência e a gestão não alteraram para a chegada de um objetivo, compreender a minha formação como docente em meio a tantos conflitos internos e externos passados, assumo a pesquisa e a narrativa como princípio de formação, de modo a possibilitar processos de (re)construção de significados e sentidos sobre a docência e suas relações sobre a gestão, a escola, o aprendizado e o ensino.

Com o gestar, o movimentar da escola, ressalto aqui as minhas reflexões a cerca deste movimento, onde escola, comunidade, alunos, funcionários, cada um exerce seu papel na construção do todo, a escola vida alimenta os sonhos, as perspectivas as criações dos alunos e professores para um futuro melhor,

cercado de experiências formadoras de seres humanos humanizados e construtores de seus saberes. E eu continuarei a tracejar em outros papéis e/ou panos da vida do professorar...

Com os compassos e tracejados que eu construo no meu caminhar, esta experiência formadora surge como um pulsar para a vida, a vida que me cerca em meio a tantos devaneios. O Gestar abarca a finalidade que a escola tem para mim, onde nela os pequenos e grandes sócios mirins, jovens e adultos constroem um novo movimento, novas experiências, novas versões. Com isso, me vejo como um pequeno tracinho deste universo chamado escola, mas que neste traço composto por todos molda o universo em movimento por uma esfera de interações, criações e visões de um novo.

E este recomeço, o que me espera? Acerca de tudo que tenho compreendido como docente nos passos de uma visão humanizada que não só passaram por mim nesta etapa, mais sim ajudaram-me na ressignificação de conceitos relativos a escola e do seu espaço coletivo. De conceitos e reflexões a tudo que vivi, e que vou (re)viver em meus processos de aprendizagem, pois carrego junto a mim novos horizontes compostos por cada traço.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, Maria Isabel. Conta-me agora! As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Rev.Fac.Educ.**Vol.23 n.1-2 São Paulo Jan/Dec.1997

COLASANTI, M. A moça tecelã. In: **Doze Reis e a Moça no Labirinto do Vento**. Rio de Janeiro: Global Editora, 2000. Disponível em: [http://www.releituras.com/i\\_ana\\_mcolasanti.asp](http://www.releituras.com/i_ana_mcolasanti.asp) Acesso em 12/09/2015.

DELORY-MOMBERGER, Christine. **As histórias de vida: da invenção de si ao projeto de formação**. Tradução de Carlos Eduardo Galvão Braga e Maria da Conceição Passeggi, Natal: EDUFRRN; Salvador: EDUNEB; Porto Alegre: Educas, 2006.

GREENE, Máxime. El professor como extrâmero. In: LAROSSA, Jorge. **Déjame que te cuente**. Barcelona: Editorial Laertes, 1995.

GANDIN, Danilo; GEMERASCA, Maristela P. **Planejamento Participativo na Escola: O que é e como se Faz**. Loyola, São Paulo, 2002.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação** nº19, 2002.

LARROSA, Jorge. **Tecnologias do eu e educação**. In: SILVA, Tomaz T. O sujeito da educação. Petrópolis: Vozes, 1994. p.35-86

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. Ed., São Paulo: Cortez, 2012. Introdução

LIBÂNEO, J. **Didática**. Coleção magistério, 2º grau. Série formação do professor. São Paulo: Cortez, 1992

NÓVOA, Antonio (Org.). **Profissão professor**. 2 ed. Porto: Porto Editora, 1995

NÓVOA, A. Formação de Professores e Profissão Docente. IN: NÓVOA, A. (coord). **Os Professores e sua formação**. Lisboa, Ed. D. Quixote, 1992.

PONTES, Rosa Maria. MEDEIROS, Maria Soares. **Memórias e vivências nos caminhos da gestão escolar**. 2013. Disponível em:

<http://www.anpae.org.br/simposio26/3relatos/RosaMariadeAndradePontes-relatodeexperiencia-int.pdf> Acessado em: 01.11.2018.

PARO, Vitor Henrique. A natureza do Trabalho Pedagógico. **R.Fac.Educ.**, São Paulo, v.19, n,p,103-109,jan/jun.1993.

SALGUES, Luezene.J.V. **Pesquisa Autobiográfica e Formação Docente Compartilhar de narrativas de Vida em Grupos Dialógicos:** In: Congresso Internacional da Associação Francófona Internacional de Pesquisa Científica em Educação-Secção Brasileira e V Colóquio Nacional,2009

VASCONCELLOS, Celso dos Santos, 1956 – **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto Político – Pedagógico ao cotidiano da sala de aula,** 6º ed. / Celso dos Santos Vasconcellos – São Paulo: Libertada editora, 2006.

VEIGA, Imã Passos Alencastro. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola:Uma construção possível.**14a edição Papyrus,2002