

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO EDUCACIONAL

Ivanez de Deus

Orientadora: Prof.^a . Dr.^a. Ana Carla Hollweg Powaczuk

PRODUTO:
INDICADORES PARA AS INOVAÇÕES DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Santa Maria, RS.
2021

Um processo de inovação requer mudanças e novos olhares sobre o trabalho pedagógico e as práticas escolares, supõe uma transformação abrangente, como o desenvolvimento de novas metodologias, novas formas de [re] significar as práticas escolares.

Nosso estudo é fruto de reflexão e estudos que nos possibilitaram compreender os processos decorrentes da implementação de uma inovação pedagógica e uma [re] significação das práticas pedagógicas, no contexto de uma escola pública, que sentiu a necessidade de um redimensionamento e [re]significação de suas práticas pedagógicas, por meio do trabalho com as salas temáticas.

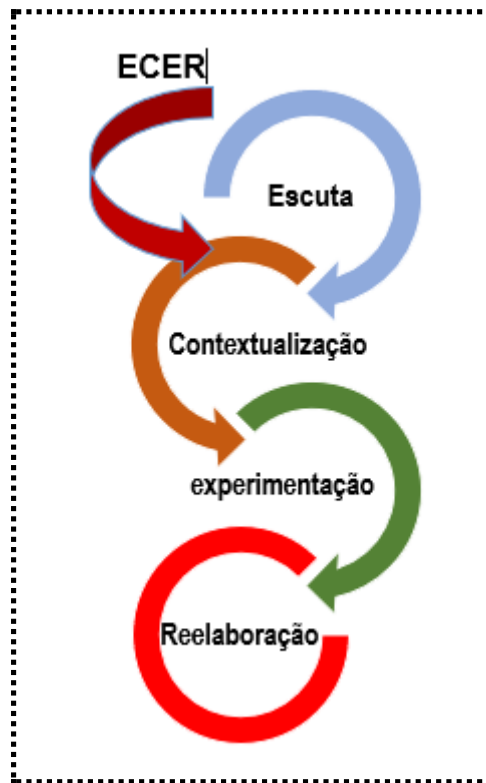
A pesquisa objetivou responder a seguinte questão: quais processos incidem sobre a produção de inovações no trabalho pedagógico no contexto escolar?

O objetivo geral foi compreender os processos que incidem sobre a produção das inovações no trabalho pedagógico no contexto escolar e, os objetivos específicos investigar as concepções docentes acerca da inovação pedagógica, identificar os elementos que mobilizam as transformações no trabalho pedagógico dos professores e construir indicadores para inovação das práticas pedagógicas no contexto escolar.

Os questionários e as discussões promovidas nas reuniões, tiveram um caráter formativo, reflexivo e compartilhado, permeadas pela dialogicidade e a escuta, dimensões importantes para o nosso processo de análise e construção da pesquisa, levando em consideração as dimensões do ECeR (ARNOUT, 2019).

Nessa perspectiva, no decorrer do trabalho de pesquisa, foi possível promover a escuta, acerca dos processos envolvidos na prática pedagógica dos professores, considerando a sua realidade e espaço de atuação, promovendo a **contextualização**, a partir dessas reflexões compartilhadas. Os desafios e as possibilidades evidenciadas se configuram na **experimentação**, o que possibilita a implementação de uma [re]significação compartilhada, que converge para **reelaboração** das práticas desenvolvidas no contexto analisado (Figura 19).

Figura 19 : Dinâmica do ECeR



Fonte: Dinâmica do ECeR baseado em (Arnout e Powaczuk,2019, p.58)

A partir dos compartilhamentos e das reflexões advindas dessas dimensões articuladoras, percebemos a importância dos espaços de discussões que permitiram promover esse processo de [re]significação.

Nessa direção foi possível compreender que os processos que tecem a reconfiguração do trabalho pedagógico exige-nos a compreensão sobre as concepções dos docentes no que se refere às transformações almejadas, nos remetendo a pensar que, para ser produzida uma inovação no contexto escolar é necessário: mudança e significação das práticas docentes a fim de que o professor desenvolva pensamento crítico, reflexão acerca do seu papel e de sua prática pedagógica, bem como das ações necessárias que permitam a mudança, significação e [re]significação de suas práticas, a fim de implementar o processo de inovação almejada.

Os professores ao manifestarem seus entendimentos e concepções sobre a inovação a indicam vinculada a necessidade gerar algo novo, nova forma de conduzir os processos de ensino e aprendizagem em sala de aula, trazendo o caráter de desconstrução e uma [re]construção das práticas pedagógicas, dos

conteúdos e da forma de avaliar o próprio trabalho, como a aprendizagem dos alunos.

Esses posicionamentos evidenciados nas narrativas, nos permitem dizer que os professores possuem um entendimento de inovação numa perspectiva de mudança e transformação, carácter que podemos verificar no trabalho desenvolvido com as salas temáticas por possibilitar uma [re]configuração e [trans] formação, que vai além de uma mudança visual, mas que conduziu a um trabalho de [re]significação e reflexão sobre as práticas desenvolvidas pedagógicas na escola.

Os professores consideram as salas temáticas como uma inovação, uma vez que o trabalho desenvolvido, a partir delas, exigiu uma nova forma de desenvolver os planeamentos, as práticas pedagógicas e as formas de avaliar os alunos.

Ainda relatam o carácter inovador das salas temáticas, na questão da organização diferenciada de toda a escola, não apenas nos espaços, mas na questão pedagógica, a qual demandou uma [re]significação, um rompimento com as formas tradicionais de ensino, centradas no professor, colocando os alunos como protagonistas e centro do processo de ensino e aprendizagem, provocando uma desacomodação pedagógica.

Neste sentido, ao longo do estudo foi possível evidenciar elementos mobilizadores das transformações no trabalho pedagógico dos professores, o desejo de mudança, a necessidade de investimento na aprendizagem dos alunos, a vontade de desenvolver a autonomia e protagonismo, a necessidade em romper com práticas tradicionais e a [re]significação de seu trabalho pedagógico com a finalidade de implementar uma nova proposta que qualificasse as práticas educativas na escola.

Os impactos relatados e decorrentes do trabalho com as Salas Temáticas foi, segundo os professores, um maior protagonismo dos alunos, a melhoria da prática dos professores, que se dispuseram a buscar novas alternativas que favoreceram a aprendizagem e a transformação do trabalho solitário em trabalho colaborativo.

Também podemos dizer que a possibilidade de trabalhos diferenciados a partir das Salas Temáticas em metodologias, trazendo uma dinamicidade e produtividade maior durante as aulas, a mobilidade e circulação dos alunos trouxe maior mobilização dos alunos, motivação e um novo olhar para o ensino, possibilitou o trabalho com projetos, avaliação emancipatória, e, com isso, uma quebra de paradigma.

Foi possível perceber que, para uma inovação se concretizar é importante que aconteça a ruptura com as práticas tradicionais de ensino, uma recorrência ainda nas práticas de alguns professores nas escolas. Tais práticas são marcadas pela memorização e atividades que não levam em consideração a construção de conhecimentos por parte dos alunos e seu protagonismo.

O estudo possibilitou o entendimento de que uma inovação pressupõe um caráter de continuidade, onde os esforços do coletivo precisam estar voltados para um processo de mudança a longo prazo e, não apenas temporário. É importante considerar a disposição e o empenho em buscar meios para que a inovação se estabeleça e que possibilite o alcance das metas que o grupo almeja.

Nesta direção, foi possível constatar, no desenvolvimento da pesquisa e no decorrer do processo de implementação das salas temáticas na escola, um esforço do grupo em desenvolver um planejamento interdisciplinar e coletivo e um olhar para além das dificuldades dos alunos, mas para a construção de um planejamento que levava em conta a avaliação das próprias práticas pedagógicas e das posturas frente aos enfrentamentos e possibilidades que o trabalho oferecia.

Para tanto, foi necessário um processo de desacomodação e maior autonomia e protagonismo de todos os envolvidos e, nesse sentido, podemos dizer que os professores, lideraram esse processo de inovação, nos remetendo a considerações de Hernández (2000) quando diz que os professores são os administradores da inovação, o que requer a superação da acomodação pedagógica por meio de novos olhares que permitam o desenvolvimento de novas formas de agir e pensar as práticas adotadas.

Essa nova demanda exigiu esforços em estabelecer uma nova dinâmica, que nos possibilita considerar positiva para a implementação da inovação. Muitas construções, [re] construções, [re] significações e tomada de decisões foram tomadas com relação às práticas desenvolvidas, resultando na decisão de construir novos caminhos e direcionamentos, a partir das Salas Temáticas.

Nesse sentido, o estudo nos permite dizer que a inovação do trabalho com as Salas Temáticas poderá continuar, pois percebemos o esforço dos professores na superação dos processos de resistência às mudanças, no desejo de buscar espaços de formação, na necessidade de estar em formação permanente e na adoção de uma postura crítica frente ao trabalho desenvolvido.

Esse processo nos possibilita dizer que, para uma inovação se manter é preciso uma postura reflexiva dos professores. Vislumbramos uma intencionalidade compartilhada, exigência para que a inovação seja implementada e tenha sucesso. A urgência das mudanças na escola promoveu reflexões e demandou uma tomada de consciência dos professores quanto às mediações realizadas até o momento, um olhar criterioso sobre suas práticas e a redefinição de objetivos com a finalidade de implementação da inovação, por meio do trabalho com as salas temáticas.

Nesta direção, a reconfiguração do trabalho pedagógico tornou-se uma tarefa imprescindível para que o grupo pudesse pensar em novos caminhos, permitindo aos professores, pensar nesse processo de mudança de forma intencional e organizada. Podemos dizer que a necessidade de mudança gerou a necessidade do levantamento das demandas emergentes, para que o grupo pudesse definir as metas e os objetivos que dessem suporte à inovação.

A insatisfação pedagógica se configurou numa oportunidade de mudança, o que pressupõe a tomada de decisão frente às situações que não agradam ou que já não estavam surtindo o efeito esperado com relação às práticas desenvolvidas e com possíveis fatores externos.

A pesquisa nos possibilita também dizer, que tal insatisfação decorre da tomada consciência da responsabilidade dos professores acerca de suas ações e do seu papel em desenvolver ações que viabilizassem a mudança que estavam buscando, como por exemplo, o desenvolvimento de sujeitos autônomos, aprendizagem significativa e o aluno como o centro do processo de construção da aprendizagem por intermédio da inovação do trabalho com as salas temáticas.

Nesta direção, o processo de desenvolvimento da pesquisa nos possibilitou afirmar que é necessário dispor de espaços de planejamento que permita aos professores um momento de reflexão colaborativa, onde possam se reunir para avaliar suas práticas pedagógicas, as questões recorrentes no contexto escolar, para assim, delinear ações para que o trabalho pedagógico possa estar alinhado com as metas e objetivos a serem alcançados, alicerçados em um plano de ação viável e coletivo que favoreça a implementação da inovação.

Os objetivos compartilhados são meios que viabilizam ação conjunta, a qual permite novos olhares, acerca das questões inerentes a um processo de mudança e implementação de uma inovação. Esse processo e os compartilhamentos desenvolvidos, de forma dialógica e coletiva, favorecem a tomada de decisão

democrática, premissas para que uma inovação aconteça, reforçando o pertencimento de cada sujeito implicado nesse processo de mudança.

Nesta direção, a avaliação do percurso trilhado também é um pressuposto de inovação, de relevância, uma vez que permite uma visão dos objetivos, a avaliação de todo o processo de construção de aprendizagem, dos pontos a serem retomados, do que surtiu efeito positivo, da metodologia adotada.

O estudo também nos remeteu a pensar na importância do empenho coletivo para que os objetivos possam ser atingidos e tornar realidade um processo inovador na escola, onde as decisões são tomadas em conjunto e de forma colaborativa.

A partir do trabalho e estudo, afirmamos que o empenho coletivo e as contribuições dos sujeitos envolvidos na pesquisa, por meio de suas formas diferenciadas de olhares e contribuições nos levaram a crer ainda mais que um processo de inovação está ligado e pressupõe o favorecimento às mediações pedagógicas, advindas de todo esse processo dialógico e colaborativo.

Tais mediações possibilitaram um novo olhar sobre as atividades, tempos e espaços dedicados a atividades organizadas e alinhadas aos objetivos e metas, os materiais necessários e a própria formação dos professores, que ao buscar meios e metodologias adequadas para que a transformação e redimensionamento acontecesse, também protagonizaram um movimento importante de [re]significação de suas práticas pedagógicas.

Assim, a mobilização ao compartilhamento nos revela sua importância na implementação da inovação, no trabalho com as salas temáticas, uma vez que viabilizaram diálogos, reflexões, transformações e um novo olhar para suas práticas pedagógicas. Ao dialogarem em conjunto, cada um traz a sua contribuição para o grupo, gerando a confiança e o pertencimento de todos os envolvidos, de forma a colaborar e protagonizar um trabalho diferenciado e inovador.

Dessa forma, o estudo também nos leva a afirmar que um trabalho que vise uma [re]significação e inovação de seus processos necessita de uma reorganização e diversificação do trabalho pedagógico, a fim de dar conta dos objetivos traçados e delineados à luz de reflexões colaborativas e da dialogicidade permitida pelo grupo.

Evidenciamos, por meio das narrativas e dos processos dialógicos instaurados na escola, que o papel da gestão na produção das inovações das práticas dos professores no contexto da escola é o de possibilitar que as transformações almejadas se concretizem, projetando ações e promovendo

momentos de reflexão sobre todo o trabalho da escola, dos professores, funcionários e alunos, levando em consideração a realidade em que a escola está inserida.

O papel da gestão é de fundamental importância para a geração de inovações, criação de espaços, materiais adequados, busca por parcerias e buscar tempo para participar das questões pedagógicas e demais dimensões concernentes à suas atribuições. O papel da gestão não se resume em tarefas burocráticas e administrativas, mas implementar meios para que possa contribuir para a produção das inovações no contexto escolar, observando as demandas culturais, políticas, sociais e econômicas da sociedade atual. A participação de todos nas decisões coloca-se como elemento em destaque como forma de promover uma gestão compartilhada.

Nesta perspectiva, retomamos o estudo de Fernandes (2016) destacado no estado de conhecimento ao colocar em destaque que o pedagógico precisa ser redimensionado na gestão escolar, pois o protagonismo dos gestores está centralizado em atividades de cunho administrativo.

Nosso estudo nos possibilitou afirmar que é possível romper com esse caráter burocrático e limitado dos gestores, por meio de ações planejadas para que a dimensão pedagógica tenha lugar em suas ações. Para tanto, a gestão compartilhada pode ser indicada como elemento de destaque na ambiência institucional promotora de processos inovadores.

Nessa perspectiva, consideramos as salas temáticas como uma estratégia que parte do centro do sistema, que é a escola, configurando-se como certo mecanismo de resistência e de busca pela autonomia por uma nova forma de gerir o seu trabalho. Conforme Libâneo (2005, p.333), “a autonomia é definida como a faculdade das pessoas autogovernarem-se, de decidir sobre o próprio destino”. Nessa perspectiva, reconhecemos a coragem da escola, lócus de nossa pesquisa, em transformar as suas práticas e romper com a prática tradicional, se desafiando na iniciativa de inovar os seus processos, por meio do trabalho com as salas temáticas. Esse fato nos estimula, cada vez mais, a buscar qualificação de nossas práticas, participar desse processo foi importante e libertador, verificamos o empenho de um grupo para construir o seu espaço, pensar sobre ele e, agir em seu contexto.

Temos a certeza de que as questões não se esgotam com o término do nosso trabalho, pois um processo de formação e pesquisa é contínuo, acreditamos suscitar novas buscas, reflexões e encaminhamentos, em prol da construção de espaços de discussão, como forma dos professores repensarem suas práticas, abrindo espaços de compartilhamentos, planejamentos sistemáticos, formação permanente e, conseqüentemente implementar um projeto inovador e emancipatório no contexto escolar.

Conforme Hernández (2006, p. 37), “a mudança é um processo que ocorre no tempo e dentro dos quais diferentes indivíduos em uma escola ou em outro sistema respondem de maneiras diferentes e ajustam-se a ele conforme o ritmo de cada um”.

Ao concluirmos a pesquisa, temos a convicção de que não se faz nada sozinho, o percurso de formação se faz em conjunto, com a colaboração de sujeitos que acreditam na mudança e nos rumos da educação pública e democrática, em um pensar e agir coletivos, daqueles que pensam da mesma forma, ou, de formas diferentes, mas que respeitam e crescem com os pontos comuns e “não comuns”.

Esse processo [trans]formativo, ao agregar conhecimentos, no entrelaçamento de ideias, na colaboração e no ato de nos colocarmos como agentes colaboradores de uma ressignificação e redimensionamento, a exemplo de um trabalho desafiador como as salas temáticas, nos traz a certeza de que saímos, também transformados, por fazer parte desse projeto, como professora, gestora e pesquisadora.

Neste sentido, nossa contribuição a partir do trabalho desenvolvido é de contribuir com indicadores que consideramos capazes de impulsionar o movimento de transformação das práticas escolares na direção de produzir e agenciar inovações almejadas pelos profissionais no contexto escolar. A partir das dimensões decorrentes das categorias evidenciadas: reconfiguração do trabalho pedagógico, concepções de inovação e transformações almejadas, o estudo nos permitiram evidenciar indicadores da gestão do trabalho pedagógico: gestão-pró-ativa, reflexão compartilhada, ambiência colaborativa, reflexão acerca das demandas emergentes, contextualização das ações, planejamento interdisciplinar e coletivo, desenvolvimento profissional docente, mobilização dos professores e comunidade escolar, projeto coletivo gestado pelo grupo, projeto político pedagógico alinhado com o contexto escolar. O quadro que segue expressa os elementos destacados

Quadro 3- Dimensões categoriais e desdobramentos de indicadores

CATEGORIAS	DIMENSÕES CATEGORIAIS	INDICADORES
RECONFIGURAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO	<p>Consciência da responsabilidade</p> <p>Insatisfação pedagógica</p> <p>Maior participação e mobilização dos estudantes</p> <p>Objetivos compartilhados</p> <p>Mobilização à reorganização e diversificação do trabalho pedagógico</p> <p>Reorganização do espaço físico</p> <p>Empenho dos professores em busca de um objetivo comum</p> <p>Favorecimento às mediações pedagógicas</p> <p>Mobilização ao compartilhamento</p>	<p>GESTÃO PRÓ ATIVA</p> <p>⇕</p> <p>REFLEXÃO COMPARTILHADA</p> <p>⇕</p> <p>AMBIÊNCIA COLABORATIVA</p> <p>⇕</p> <p>REFLEXÃO E IDENTIFICAÇÃO DAS DEMANDAS EMERGENTES</p> <p>⇕</p> <p>CONTEXTUALIZAÇÃO DAS AÇÕES</p> <p>⇕</p>
CONCEPÇÃO DE INOVAÇÃO	<p>Ruptura com as práticas tradicionais de ensino</p> <p>Mudança e significação práticas docentes</p> <p>Caráter de continuidade</p> <p>Superação da acomodação pedagógica</p> <p>Intencionalidade Compartilhada</p>	<p>PLANEJAMENTO INTERDISCIPLINAR E COLETIVO</p> <p>⇕</p> <p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE</p> <p>⇕</p>
TRANSFORMAÇÕES ALMEJADAS	<p>Avaliação do percurso trilhado</p> <p>Espaços de planejamento</p> <p>Elementos a serem qualificados no trabalho pedagógico</p> <p>Superação dos processos de resistência às mudanças</p> <p>Fortalecimento do coletivo</p>	<p>⇕</p> <p>MOBILIZAÇÃO DOS PROFESSORES E COMUNIDADE ESCOLAR</p> <p>⇕</p> <p>PROJETO COLETIVO GESTADO PELO GRUPO</p> <p>⇕</p> <p>PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ALINHADO COM O CONTEXTO ESCOLAR</p>

A pesquisa, nos permite afirmar que uma inovação pressupõe o desencadeamento de ações capazes de impulsionar o desenvolvimento de novos direcionamentos e intervenções a serem implementadas, a fim de que ela se efetive

e se estabeleça nas práticas pedagógicas e em todas as atividades desenvolvidas na escola pelos professores e gestores.

Nesta perspectiva, uma inovação requer a implementação de uma **gestão pró ativa**, onde os gestores e professores tenham a oportunidade de se unir para resolver os problemas surgidos no contexto da escola, onde as novas ideias podem ser compartilhadas e estimularem a participação do coletivo em busca dos objetivos comuns, influenciando comportamentos que desencadeiam participação de todos os envolvidos.

Para tanto, acontecer é preciso estabelecer processos de **reflexão compartilhada**, de forma a desencadear o exercício do diálogo, da participação e da reflexão dos professores sobre a sua prática, conferindo-lhes autonomia para planejar e elaborar projetos que possam gerar transformações.

Uma geração que traduz o movimento necessário e contínuo de pensar e problematizar as práticas que são produzidas no cotidiano escolar, nos remetendo à construção de uma **ambiência institucional colaborativa**. Constatamos durante o processo de construção do estudo, que o grupo de professores mantém uma ótima relação de trabalho, clima, propício às transformações, e acolhimento aos professores que chegam à escola, vindos de outras instituições, bem como tratamento de receptividade aos alunos que chegam à escola.

Nesta direção, acreditamos que a ambiência institucional colabora para a busca por conhecimento e formação, indispensáveis aos professores, a fim de tornar a sua prática sustentada reflexões pertinentes, por estudos, investimento pessoal e coletivo.

Consideramos importante que haja uma dinâmica mediada pela interação dos diferentes atores sociais envolvidos, enriquecida nas relações entre a gestão da escola, as práticas escolares e as políticas públicas. Tais políticas, apesar de não serem perfeitas, embasam e abrem possibilidades de viabilizar a transformação das práticas docentes, as quais promovem o desenvolvimento de competências, habilidades e a emancipação social.

Referendamos as ideias de Alarcão (2011) quando diz que uma escola nunca está pronta, mas continuamente em processo de construção, mediada pelos diferentes sujeitos que nela interagem. A perspectiva de uma escola reflexiva traz contribuições que nos levam a refletir sobre a importância de um pensar e agir com

base no compartilhamento de ideias e ações baseadas em um projeto compartilhado.

A implementação de uma inovação exige **a reflexão e a identificação de demandas emergentes** no contexto escolar, no sentido de gerar processos de reflexão sobre os processos ocorridos na escola, a partir da busca com clareza do que precisa ser transformado ou redirecionado, a fim de se definirem metas e objetivos que possam auxiliar na resolução dessas demandas.

Observando-se as vivências e o trabalho realizado no contexto, metas poderão ser definidas, assim como um redimensionamento do seu trabalho, por meio da reflexão das demandas contextualizadas ao contexto escolar. Para que estas ações estejam alinhadas e se caracterize como proposta coerente de ensino é necessária conhecer a realidade onde a escola está inserida, de forma a construir planos de **ações contextualizadas** que possibilitem o exercício da cidadania, desenvolva a autonomia e promovam significações e [re]elaborações de conceitos pelo aluno.

A pesquisa nos permite afirmar que, para uma inovação ser efetivada é necessário **planejamento interdisciplinar e coletivo**, de forma a possibilitar a reflexão coletiva entre os professores, a partir da interligação dos múltiplos conhecimentos, alinhados com a realidade do seu contexto de atuação.

Para tanto, os espaços de diálogo são importantes na escola e o estímulo à participação de todos os envolvidos no processo, pois a participação de todos garante um trabalho coeso e alinhado com as demandas coletivas, onde o grupo possa buscar apoio e refletir sobre o próprio trabalho e decidir os caminhos a serem percorridos.

Conforme o exposto, o estudo também nos possibilita concluir que um projeto inovador requer novos olhares e a abertura para a construção de novas formas de pautar o trabalho pedagógico, para tanto é importante que se busque ampliar a visão sobre a educação, os processos que envolvem o papel de educador, além do investimento na carreira docente.

Nesta direção, os espaços de reflexão possibilitam aos professores um momento rico de compartilhamento, diálogo e formação permanente, onde a busca por conhecimentos acontece de forma compartilhada, dialógica e colaborativa.

Esse movimento possibilita aos professores se desenvolver profissionalmente no ambiente de trabalho, no diálogo com seus pares na escola, o

tornando cada vez mais consciente do seu papel e da realidade de atuação, facilitando a implementação das inovações, rompendo com paradigmas.

Essa questão tem a ver com o seu **desenvolvimento profissional docente - Espaço compartilhado e de formação continuada na escola**, que representa uma oportunidade de enriquecer os seus processos formativos e facilitar a implementação de processos inovadores na escola.

Com base em nossos estudos podemos dizer que esses espaços dialógicos viabilizados e instaurados na escola, são premissas que colaboram para a efetivação de uma inovação, onde os professores não só desenvolvem conhecimentos e competências, mas promovem o próprio desenvolvimento pessoal.

Assim, uma inovação requer o desenvolvimento de trabalho colaborativo, onde é possível construir novos caminhos e direcionamentos capazes de estimular o estabelecimento de relações dialógicas, não hierarquizadas e que promovam a participação de todos os envolvidos, contribuindo para a **mobilização dos professores e comunidade escolar para o trabalho coletivo**.

Para isso, é necessário construir um projeto que estimule essa participação e, que esta não se limite a participação, apenas em eventos esporádicos, como a entrega de resultados em final de trimestres, mas que se ampliem para outras questões importantes como construção do Projeto Político Pedagógico, questão de destinação de verbas, entre tantas outras participações.

Entendemos que, para uma inovação acontecer é essencial que o **Projeto coletivo seja gestado pelo grupo**, o caráter coletivo reflete as decisões influenciadas pelo grupo, onde todos os integrantes têm poder de decisão e de colaboração, se configurando em uma participação democrática e cidadã.

Esse projeto pensado em sua totalidade, na sua importância como uma construção colaborativa viabiliza um trabalho que agrega ideias e a colaboração participativa em prol de um projeto comum, fortalecendo o trabalho coletivo e oferecendo suporte para que a inovação se desenvolva e se estabeleça.

O trabalho desenvolvido nos permite afirmar que uma gestão pedagógica democrática propicia a inovação e o trabalho com as salas temáticas se alinha a esse processo de redimensionamento. Para tanto, é imprescindível que o **Projeto Político Pedagógico esteja alinhado ao contexto escolar**. Nele está contida a identidade da escola e as diretrizes que pretende direcionar os seus processos,

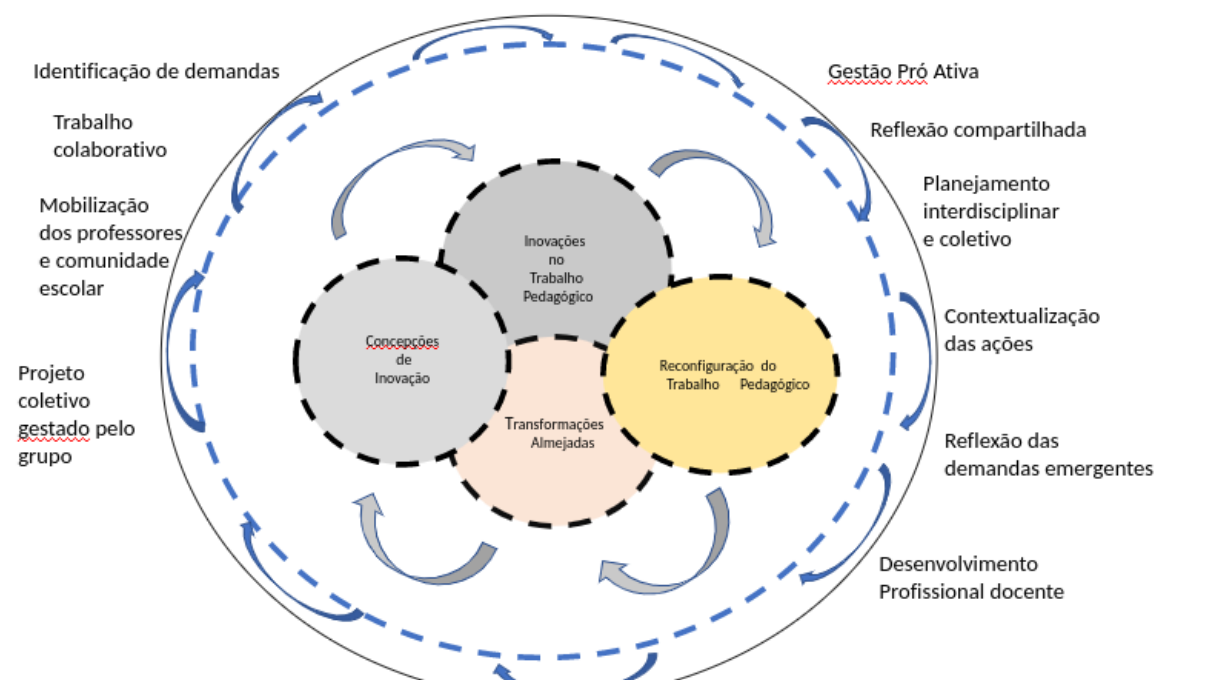
deve ser flexível e democrático, onde todos são responsáveis por delinear metas e atingir objetivos.

Podemos inferir baseados nessas contribuições, que é preciso ter um projeto orientador de ação e um trabalho coletivo que incentive a participação dos envolvidos no processo educativo. Ao refletir sobre o contexto da escola, seu projeto e finalidade, os envolvidos qualificam seu trabalho e permitem uma organização aprendente e qualificante.

A gestão escolar alinhada na perspectiva de uma escola reflexiva pressupõe um projeto baseado numa visão prospectiva e estratégica do que se pretende para a escola e, para isso é de suma importância ter como alicerce os valores assumidos pelo coletivo da escola.

Nesta direção, é importante ter claro o papel de todos os envolvidos no processo de organização e intervenção pedagógica na prática educativa, papel esse de caráter social, democrático e ético, que deve atender as necessidades de formação de sujeitos críticos e reflexivos.

Para tanto, acreditamos que é necessário refletir em uma realidade com possibilidades de mudanças e uma série de fatores que interferem diretamente no contexto escolar, onde a implementação de um espaço onde a gestão democrática é desafio social onde coexistem diferentes sujeitos, percepções, objetivos e contradições.



Acreditamos que este conjunto de indicadores enseja possibilidades de [re]significação das práticas pedagógicas e na transformação dos processos que envolvem a escola, os professores e os gestores no sentido de viabilizar e implementar uma transformação que possibilite uma gestão participativa e que permita que todos possam colaborar para a melhoria e redirecionamento de suas ações pedagógicas e no funcionamento da organização escolar, no sentido de gerar processos inovadores no contexto escolar.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos em uma escola reflexiva**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ARNOUT, Cristina. I. S. **Formação continuada de professores**: indicadores para uma política na rede municipal de Itaara. 2019. 126 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

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

BOLZAN, Doris. P.V, ISAIA, Silvia.MA Aprendizagem docente na educação superior: Construções e tessituras da profissionalidade. **Revista Educação**, Porto Alegre, ano 2, n. 3, p.489-501, set-dez.2006

HERNÁNDEZ, Fernando. **Aprendendo com as inovações nas escolas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LIBÂNIO, José. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

