

# INOVAÇÃO DA GESTÃO DOS SABERES ESCOLARES: FATOR DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Antonio Amorim \*

Carla Liane N. dos Santos \*\*

José Antonio Serrano Castañeda \*\*\*

## RESUMO

Este artigo trata da questão da inovação da gestão do saber escolar na contemporaneidade. Iniciamos a reflexão traçando considerações a respeito do cenário educacional atual. Discutimos, então, a questão da inovação da gestão do saber escolar enquanto uma possibilidade socializadora da escola. Para isso analisamos a gestão do saber escolar em uma perspectiva que traga melhorias para a educação e para a gestão do sistema de ensino, estabelecendo as interfaces entre os diferentes saberes: os saberes socioculturais, sociopessoais e socioeconômicos, que atuam como fatores essenciais na construção e na socialização do conhecimento. Enfim, trata-se de uma tentativa de refletir sobre a urgência da inovação da gestão do saber escolar a partir do cotidiano da sala de aula, observando os processos gestores que ocorrem nas relações pedagógicas do ambiente da escola, trazendo para a discussão a necessidade da qualidade do trabalho pedagógico, como forma de fortalecer as atividades de ensino e de aprendizagem dos alunos e determinar uma nova cultura educacional para as instituições de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão. Inovação. Saber escolar. Trabalho pedagógico.

## ABSTRACT

### INNOVATION IN THE MANAGEMENT OF SCHOOL KNOWLEDGE: A TOOL FOR IMPROVING PEDAGOGICAL WORK

This article aims to analyze innovation in the present management of school knowledge. We initially made some remarks about our education system. We then discuss the importance of innovation for the development of a school where social environment is taken into account. We analyze the management of school knowledge and its contribution to improve education through the management of the education

---

\* Doutor em Psicologia da Educação pelo programa de Pós-Graduação da Universidade de Barcelona da Espanha (UB). Professor Titular do Departamento de Educação do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Endereço para correspondência: Rua Silveira Martins, 2555 – Cabula, Salvador – Bahia. CEP: 41150-000. amorimrho25yahoo.com.br

\*\* Doutora e mestre em Ciências Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora Adjunta do Departamento de Educação do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Rua Silveira Martins, 2555 – Cabula, Salvador, Bahia – CEP: 41150-000. carlialiane@hotmail.com

\*\*\* Doutor em Educação pela Universidade de Barcelona da Espanha (UB). Professor Titular da Universidade Pedagógica Nacional (UPN). Endereço para correspondência: Carretera al Ajusco 24, Col. Héroes de Padierna, Delg. Tlalpan, CP 14200 México – Distrito Federal. serrano\_aj@hotmail.com

system. We believe it is also important focusing on the interfaces of different knowledges: sociocultural knowledge, socioeconomic and social personal knowledge, once that they act as key factors in the teaching-learning process and socialization of knowledge. This paper is an attempt to reflect about innovation at school, focusing on the classroom and its pedagogical management, discussing the quality of pedagogical tasks, as a way to producing better results in teaching and learning activities and changing the present educational culture in educational institutions.

**Keywords:** Management. Innovation. School knowledge. Pedagogical work.

## Introdução

Virou quase lugar comum definir o cenário contemporâneo como complexo, caracterizado dialeticamente por excessos e faltas. Excesso de controle, de técnica, de racionalização, ou seja, de princípios de *homo faber*; faltas, por sua vez, de princípios éticos e morais, de um sentido de partilha comunitária do mundo nestes tempos de “declínio do homem público,” para usar um termo de Richard Sennett (1999). Nos contornos desse cenário, a educação assume visibilidade central, tanto em suas possibilidades de controle e ordenamento, como de liberdade e emancipação.

As possibilidades estão lançadas no jogo-jogante atual. As peças estão no tabuleiro e cada movimento ativa forças que precisamos conhecer para podermos intervir, e, nesse jogo, os movimentos feitos pela escola e pelos professores assumem importância singular. Nessa direção, a grande questão que trazemos é: como a inovação da gestão dos saberes escolares pode fazer a diferença na ação da escola e dos professores?

Procuraremos desenvolver neste texto esta questão, seguindo a ideia de complexidade a partir do pensamento de Morin (2005), que define complexidade como a união entre a unidade e a multiplicidade, entre os elementos diferentes e o todo, entre a homogeneidade e a heterogeneidade, a exemplo das questões econômicas, políticas, sociais, educacionais, pessoais e culturais que fazem parte do atual cenário global em que vivemos.

## O cenário global atual e a cotidianidade da sala de aula

Um dos principais desafios para a Educação na contemporaneidade é a complexidade da vida em

sociedade e da ação educativa desenvolvida pelos sistemas de ensino. Essa complexidade é estabelecida nas relações sociais e econômicas mais amplas, e chega definitivamente à educação e ao ambiente da escola, trazendo insegurança e dificuldades para a concretização do ato educativo. Nesse sentido, como educar para um mundo instável, em que a solidez, como afirmou Marx (1998), se desfaz no ar? Como viver e fazer a educação numa sociedade globalizada que esquece os principais valores humanos, a convivência social, a integração e a solidariedade entre as pessoas? Quem nos alerta para este fato é Bauman (1999), em seu livro *Globalização: as consequências humanas*, chamando a nossa atenção para o processo de desregulamentação social a que todos nós estamos submetidos, com o aprofundamento das incertezas na vida familiar, social e educacional.

Somos provocados, constantemente, a pensar em respostas locais para fenômenos que são globais, a exemplo do processo de globalização da economia e da crescente valorização das tecnologias da informação e da comunicação, que estão a exigir da educação e do trabalho do professor respostas imediatas para as questões que são geradas pela inovação e pela gestão do conhecimento. Ainda mais, quando sabemos que a educação e a escola têm problemas estruturais e epistemológicos que são históricos, exigindo mudanças que impactem a Educação, a começar pela construção dos saberes escolares, que são vivenciados no cotidiano das instituições de ensino.

É importante frisar que há problemas na educação desde quando esta começou a existir; mudanças que buscam a solução desses problemas vêm ocorrendo no tempo e no espaço de acordo com a história de vida das pessoas, das comunidades e de toda a sociedade. Contudo observa-se niti-

damente que, com a evolução social e produtiva, permanências estruturais históricas do sistema educacional ainda existem, a exemplo da questão da boa ou má qualidade do ensino, da formação precária ou não dos professores, da depreciação da identidade docente e da condição de trabalho daqueles que fazem o dia a dia da escola. Inclusive, esse rebaixamento da condição profissional do professor não contribui para que ele responda com dignidade e profissionalismo aos desafios colocados no caminho da inovação pedagógica e da gestão do conhecimento escolar, de forma criativa e transformadora.

Entendemos que a complexa transformação econômica e política ocorrida no plano global desafia a escola contemporânea, pois a sua dinâmica cria dificuldades para o estabelecimento de um diálogo crítico e criativo com as novas configurações societárias, de modo que seja efetivado um novo modelo de trabalho pedagógico, ladeado pela gestão social do conhecimento na escola, que possa tornar o espaço educacional mais humano, solidário, competitivo, inovador, ampliando, assim, a difusão do conhecimento. Características essas necessárias para a efetivação do saber escolar de maneira democrática e participativa, objetivando o atendimento dos pressupostos e das exigências que são colocados pela contemporaneidade, alicerçados pelos princípios de justiça, equidade, democracia e cidadania.

É por isso que, a cada instante, nos perguntamos: que espaços são estes definidos como “interior da escola e da sala de aula”? Qual a especificidade destes lugares como espaço formativo? Que papéis têm o gestor e o professor nestes lugares? Quais sentidos são atribuídos pelos atores, gestores, professores e estudantes aos conhecimentos selecionados pela escola, pelo professor, e às tarefas executadas, aos projetos desenvolvidos? Será que aparecem nesses espaços gestores, professores e alunos envolvidos em práticas “inovadoras”? Que incentivo eles recebem na configuração do espaço da escola, da sala de aula, para atuar com energia e produtividade na reconstrução do conhecimento?

A realidade atual nas escolas é de fato complexa: professores desvalorizados, estudantes desmotivados, gestores sem a formação necessária e pais

de alunos, cada vez mais, silenciados e distantes das instituições de ensino. Precisamos entender que gestores, professores e estudantes envolvidos em práticas educacionais inovadoras trabalham valores, expandem-se por meio de uma visão mais holística da vida, têm uma compreensão menos tecnocrática dos conteúdos desenvolvidos na escola.

É nesse universo de desafios globais e locais que vive a educação brasileira. Santos, B. (2001, p. 90) define a globalização “como conjuntos de relações sociais que se traduzem na intensificação das interações transnacionais, sejam elas práticas interestatais, práticas capitalistas globais ou práticas sociais e culturais transnacionais”. Há, contudo, uma hegemonia global que dificulta o estabelecimento de políticas sociais e educacionais que contribuam para o aprimoramento dos sistemas de ensino e da organização do trabalho pedagógico nas instituições de ensino. Por isso, a escola e os sistemas de ensino ficam perplexos diante do cenário educacional atual, repleto de entraves pedagógicos, materiais e financeiros, em termos locais, regionais e mesmo nacionais, como a falta de projetos educativos que promovam a qualidade das atividades de ensino na sala de aula, a falta de recursos financeiros para consolidar os programas e os planos de carreira docente, ou seja, conseqüentemente, a falta de inovação.

Percebemos que, nesse contexto globalizado de incerteza e de perplexidade, os sistemas de ensino e as escolas não estão conseguindo responder às questões de qualidade, de gestão de ensino e de aprendizagem que são colocadas no roldão da contemporaneidade pelo processo de globalização e pelas exigências do conjunto da sociedade. Entendemos que a qualidade do ensino e da gestão do conhecimento na escola constitui-se em uma exigência da sociedade contemporânea, que vê no acesso à educação uma possibilidade de ascensão social e econômica, promotora da melhoria da qualidade de vida em diferentes setores da comunidade. Por isso, defendemos que as instituições de ensino encontrem o caminho crítico necessário, pautado na construção de saberes escolares inovadores, visando à garantia de uma formação cidadã para todas as crianças e jovens brasileiros.

## Inovação, gestão e a construção dos saberes escolares

Conceber a escola como força social com dinâmicas próprias e capazes de propor experiências inovadoras é uma das facetas da gestão escolar que pretende superar a fragmentação e as ações isoladas na direção da construção de uma nova cultura escolar. Nessa direção interpretativa, inovar é a possibilidade de a escola colocar-se sempre no tempo presente e na vanguarda social, sendo uma instituição socializadora e transformadora, que vai sempre ao encontro da excelência, na tarefa de educar bem para promover a cidadania. Da mesma forma, entendemos que inovar propicia às instituições de ensino a reconstrução dos espaços plurais da escola, possibilitando a eliminação do processo de acriticidade ainda existente na construção do conhecimento, cujo processo vem sendo caracterizado, atualmente, como muito mais reprodutivo do que criativo, por não despertar o aluno para usar a cognição e a emoção, em prol de um processo de reconstrução dos mecanismos que envolvem o processo de ensino-aprendizagem.

Para Zabala (2001), a inovação é uma competência ou a capacidade que se manifesta na velocidade das respostas, no sucesso e na adaptação das organizações de ensino frente às mudanças esperadas, que são observáveis por meio da aplicação de conhecimentos, do uso de uma ferramenta tecnológica, de uma topologia organizacional e das habilidades das pessoas, apresentando eficiência quando se observam resultados bem-sucedidos, contínuos e consistentes.

Na perspectiva de identificar a inovação no sistema educacional como uma necessidade da contemporaneidade, Carbonell (2001) explica, com muita propriedade, que a inovação é uma série de intervenções, de decisões e de processos, com algum grau de intencionalidade e de sistematização, que serve para efetivar mudanças nas atitudes, nas ideias, na cultura, nos conteúdos de ensino, nos modelos e nas práticas pedagógicas que a comunidade escolar desenvolve. Trata-se de um processo dinâmico que envolve a construção, a gestão e a consolidação dos saberes escolares, efetivando as mudanças desejadas no trabalho do professor e do aluno, renovando o ambiente escolar.

É por isso que a inovação do saber escolar é considerada um fenômeno complexo, de intensidade variável, que gera imprecisões em sua interpretação e em sua prática quando se coloca a perspectiva de análise, seja ela social, política, educacional ou pessoal. Na perspectiva de Santos, L. (2000, p. 46):

Ao se falar em saberes escolares se é levado a pensar, não apenas nos tradicionais conteúdos do ensino, representados pelas disciplinas escolares, como também em uma série de saberes e saber-fazer que estiveram por tanto tempo afastados dos currículos oficiais. Docentes e especialistas envolvidos com questões curriculares se vêm defrontados, tanto por novos saberes trazidos por diferentes áreas, como também por um corpo de conhecimentos provenientes das mais diversificadas manifestações da chamada cultura erudita, popular e de massa. Da mesma maneira, diferentes tipos de saberes práticos que fazem parte do dia-a-dia, só recentemente, começam a integrar propostas de ensino, consideradas progressistas, inovadoras ou alternativas.

Ou seja, os saberes escolares são aqueles que fazem parte da vida educativa das instituições de ensino; são identificados como conhecimentos escolares institucionalizados e também legitimados por alunos e professores, num processo filosófico, antropológico, pedagógico, sociológico e psicológico. Processo esse que transcende a sala de aula e interage com as diferentes vivências dos segmentos comunitários, que procuram as instituições de ensino e dão lugar e corpo aos processos contraditórios, às generalizações e às novas ressignificações, para serem inseridos de volta ao mundo social, político-econômico e do trabalho como elementos transformadores da realidade, impulsionando, assim, a consolidação de novos paradigmas da educação (AMORIM, 2007).

É por isso que Libâneo (2000) chama a nossa atenção para o fato de que esses saberes são conhecimentos sistematizados, de cunho científico, cultural, construídos socialmente em quantidade e em qualidade, com valores e convicções que servem para a reprodução, a renovação e a inovação, dentro e fora das instituições de ensino.

Diante disso, com a reconstrução de novos saberes escolares, de novos paradigmas educacionais, da possibilidade de **processos inovadores da**

**gestão dos saberes escolares**, podemos afirmar que a escola apenas transmissora de conhecimentos, que não inova as suas práticas educacionais, está com seus dias contados. Isso significa dizer que a instituição que forma o professor apenas para ser o transmissor do conhecimento também tem uma existência muito precária no atual cenário educacional. Ou seja, o ciclo reprodutivo que forma o docente, e o docente que reproduz este processo para o seu aluno, tem uma existência que vem sendo constantemente questionada. Há que se inovar a formação docente, a gestão escolar e a práxis pedagógica para tornar o professor um profissional de ensino que é reflexivo, crítico em sua visão de mundo e na consolidação de sua profissão, em busca de novos saberes educacionais (SAVIANI, 1996).

Foi a partir de Zeichner e Liston que Geraldí, Messias e Guerra (1998) posicionaram-se a respeito do professor-reflexivo. Para esses autores, o professor-reflexivo, em seu trabalho cotidiano, propõe e analisa hipóteses e procura resolver os dilemas envolvidos em suas experiências de ensino. Eles estão sempre alerta para as questões da educação e assumem os valores que são destacados para o ambiente escolar (SERRANO, 2005, 2009).

Atualmente, também os sistemas de ensino vêm sendo interrogados a respeito das políticas públicas que vêm promovendo e que devem servir de base para a efetivação de uma pedagogia inovadora na escola, de modo a fortalecer o trabalho do professor-reflexivo. Da mesma forma, a sociedade contemporânea tem evoluído em seu questionamento filosófico e pedagógico sobre o que a escola está ensinando, como ela ensina, como os alunos aprendem e o que farão com os resultados desta aprendizagem (FREIRE, 1997).

É nessa perspectiva inovadora, de consolidação da pedagogia da pergunta, do questionamento institucional, que a ferramenta contemporânea da inovação chega também aos processos gestores da educação e da escola, despertando para o trabalho pedagógico do professor em sala de aula. Esse processo deve ser visto como um princípio que vê na atuação das instituições de ensino um lugar de formação, de construção de uma verdadeira comunidade de aprendizagem (PALLOFF; PRATT,

2002). A comunidade de aprendizagem é formada no lugar do planejamento aberto, nas ações reflexivas, na tarefa diária de buscar os resultados qualificados para o processo gestor das atividades pedagógicas da escola, com a implementação de procedimentos avaliativos dinâmicos.

De acordo com Micotti (1998), emerge dessa problemática um conjunto de tensões e de injunções que interferem na participação e no envolvimento dos alunos nas atividades realizadas na escola. Isso deve contribuir para a consolidação de aprendizagens significativas, que podem facilitar o desenvolvimento dos conhecimentos básicos da leitura e da escrita, que assegurem a continuidade do processo de aprendizagem e a possibilidade de criação de experiências reais, vividas pelos alunos no trabalho pedagógico. O trabalho pedagógico deve ser compreendido, aqui, como uma ferramenta com a qual os professores e os alunos podem desenvolver a sua competência institucional e pessoal, de forma a dominar os saberes escolares, produzindo, assim, uma nova cultura escolar, uma nova possibilidade educacional.

## **A perspectiva da gestão inovadora dos saberes escolares**

A gestão inovadora dos saberes escolares contemporâneos representa as ações que os sistemas de ensino e as próprias instituições de aprendizagem levam adiante para concretizar os objetivos maiores da educação (AMORIM, 2007). Isso pode ocorrer quando a escola forma uma comunidade de aprendizagem com intercâmbio de informações, com estímulo às experiências da vida cotidiana e das práticas educativas novas, transformando o espaço educacional em um lugar de reflexão em torno do que é feito, dando conta dos erros, dos acertos e da possibilidade de correção das falhas que são próprias do processo de construção do conhecimento.

Nesse contexto, a **gestão do saber educacional** diz respeito ao conjunto de ações e de decisões originadas pelas políticas públicas dos órgãos superiores da educação que influenciam o desenvolvimento das instituições educativas de uma sociedade. Já a **gestão dos saberes escolares** diz

respeito ao espaço institucional específico. Esse processo envolve a consolidação de objetivos e a efetivação de ações básicas que auxiliam a escola a obter resultados positivos em seu propósito de educar. Tanto a gestão educacional quanto a gestão escolar lidam diretamente com a gestão dos saberes, uma tratando de questões gerais destes saberes e a outra de questões específicas dos saberes construídos pela sociedade dentro e fora das escolas.

Podemos caracterizar a gestão dos saberes escolares como uma ação construtiva, um conjunto de práticas educativas e pedagógicas que visa ao fortalecimento das habilidades e das competências dos alunos na solução das questões colocadas no dia a dia das relações sociais e culturais das instituições de ensino. É uma gestão para a construção dos saberes coletivos, que representa uma convivência democrática, um processo de fortalecimento da capacidade intelectual, individual e coletiva, de um grupo educativo que deseja reconstruir o agir solidário, a prática educativa emancipadora, que visa à integração dos alunos em seu grupo social e educacional, para que ocorra o aperfeiçoamento do processo formativo.

De acordo com Bourdieu (1992), as instituições de ensino são reprodutoras, muitas vezes, das dificuldades sociais e culturais existentes no próprio meio social. Diante disso, elas são incapazes de buscar o equilíbrio afetivo entre professores, alunos e familiares, e de refletir inclusive a respeito da maneira adequada para resolver os problemas da idade, da série, dos conhecimentos, dos procedimentos pedagógicos e do papel dos pais na construção da aprendizagem escolar de seus filhos.

Nesse sentido, a prática gestora inovadora dos saberes escolares institucionalizados torna-se uma tentativa de reconstruir o individual e o coletivo dentro das instituições de ensino, para um refazer da práxis no ambiente da escola, tornando-a cada vez mais humanizada, fortalecendo os laços de fraternidade, de coletividade, de interesse e de respeito pelo outro, aprofundando com isto os principais saberes e princípios que despertam as pessoas para a tolerância, motivando-as ao aprendizado e levando-as a serem mais respeitadas umas com as outras.

## **A perspectiva da gestão inovadora dos saberes sociopedagógicos**

As questões pedagógicas do processo de ensino-aprendizagem vêm sendo discutidas na academia e no próprio ambiente escolar, reafirmando-se a relevância da reflexão sempre feita em torno da necessidade de promover a educação de maneira igualitária e com justiça social. De outro lado, completando esse processo de reflexão em torno da escola, da gestão e da qualidade do ensino ofertado pelas instituições de ensino, vem surgindo, de maneira contundente, o debate sobre a necessidade de que sejam efetivados processos inovadores no ambiente escolar para fortalecer as políticas públicas e a qualidade requerida pela contemporaneidade na construção de uma educação democrática.

Nesse contexto, o papel da inovação das atividades docentes na sociedade contemporânea vem ocupando espaço considerável nas agendas públicas como meio de transformação e de organização de novas perspectivas emancipatórias e participativas na escola. É nessa perspectiva que se fala da construção dos saberes sociopedagógicos na escola, da gestão destes saberes por parte do professor e dos alunos. Considera-se, por isso, ser necessário pensar a educação e a escola dentro de um processo democrático inovador em que os sistemas de ensino e as escolas cultivem as competências e as habilidades como os componentes atualizados para a materialização de um projeto educativo inovador, que esteja imbricado pelas virtudes que fortalecem a participação, o trabalho coletivo e a integração do processo formativo dos alunos (CHARLOT, 2000). Essas virtudes devem também ser usadas no contexto das relações humanas e pedagógicas, para criar as condições institucionais que elevam a participação democrática dos alunos e dos professores na concretização de uma vida escolar autônoma.

Compreendemos que é no caminho da inovação da gestão dos diferentes saberes sociopedagógicos no âmbito das instituições de ensino que cada aluno precisa despertar a sua individualidade, a sua identidade pessoal e coletiva para tornar-se um ser educacional que vive, conhece e incrementa as práticas educacionais do grupo ao qual pertence. Isso por que há de se procurar uma identidade coletiva para esse grupo, a fim de promover as atividades

sociopedagógicas de maneira consensuada, para que se possa efetivar a qualidade e a eficiência do trabalho pedagógico do professor.

Há que se buscar ainda um planejamento curricular inovador, que desperte o aluno para a construção de novos saberes educacionais, de valores solidários e democráticos, a fim de consolidar a igualdade, a liberdade, a justiça e a solidariedade no contexto da sala de aula e da vida em sociedade. Tudo isso baseado em princípios que provoquem o aluno para se tornar um ser responsável, tolerante, honesto, que sabe dialogar e ter hábitos e atitudes contemporâneos (PEREZ TAPIAS, 1996).

É nessa perspectiva que o processo de inovação da gestão dos saberes sociopedagógicos deve ser edificado, para ser consolidado em torno de um processo cultural, que considere a cultura que o aluno traz para a escola, a cultura que ele pode conseguir e a cultura que, de forma coletiva, ele poderá construir. Nesse processo, é necessário observar a dinâmica pedagógica, a exposição de novas informações e de novas práticas educativas, de novos saberes escolares, num ambiente motivador, que considere as práticas das atividades heterogêneas como próprias das instituições de ensino e do trabalho grupal (GATHER THURLER, 2001).

## **A gestão inovadora dos saberes e das vivências socioculturais**

Os saberes socioculturais são aqueles que têm origem no conjunto da sociedade, nas experiências de vida, nas contradições, diferenças e aproximações sociais e culturais que a vida em sociedade proporciona para todos. Esses saberes, a despeito de terem uma visão de totalidade da vida social e cultural de determinada comunidade, caracterizam-se pela perspectiva do local, do específico, pela possibilidade de refazer o ambiente local e regional. A importância dos saberes socioculturais está exatamente na possibilidade das instituições de ensino poderem estabelecer um nível de diálogo entre os saberes populares e os saberes eruditos, sendo este um processo democrático que precisa ser compreendido no âmbito da gestão destes saberes pela escola, pelos sujeitos ativos que vivenciam as contradições da vida em sociedade e na escola, para

que seja criada a possibilidade de desenvolvimento de ideais, de ações e de processos que promovam a práxis pedagógica no ambiente da escola de forma inovadora.

A gestão inovadora dos saberes e das vivências socioculturais não pode desconsiderar a riqueza das experiências do dia a dia do aluno, das vivências sociais e culturais que fazem parte do entorno da escola. Essas experiências são complexas, diversificadas e colaboram para a formação da identidade, da ética e do modelo de pessoa que cada um é, e que a sociedade deseja para o seu convívio humano. Por isso, não podemos deixar de perceber que a transformação da sala de aula passa pelo entendimento de que a prática formativa é complexa, apresenta muitas variáveis no processo, requer uma visão aprofundada das relações múltiplas que ocorrem na vida em sociedade, e que são levadas para o ambiente pedagógico pelo aluno; não existe apenas um processo unidirecional na construção e na gestão dos saberes escolares que contribuem para a formação do aluno.

Esses saberes socioculturais devem contribuir para modificar atitudes, despertar curiosidade e desenvolver o respeito à reciprocidade entre pessoas de etnias diferentes, promovendo a educação com base em valores éticos, gerando a igualdade de oportunidades para todos (SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, 2001).

Precisamos entender que o mundo atual constituiu-se de componentes multiculturais e interculturais marcantes, como apontam Aznar Díaz e Hinojo Lucena (2004) quando destacam que presenciamos o nascimento e o crescimento de uma sociedade cada vez mais plural, mesclada por uma ideia de cultura local e universal que transcende o nosso imaginário, e apostam na diversidade e na complexidade das atitudes e competências humanas.

Entendemos que a construção e a gestão dos saberes escolares não exigem respostas imediatas dos alunos neste processo. Há que se aguardar o momento de consolidação das experiências individuais e coletivas para que a inovação de fato ocorra. Esse processo é multidisciplinar, tem interfaces com o saber sociopolítico e sociopessoal.

Há um sentido de heterogeneidade e de pluralidade na construção e na consolidação dos saberes escolares. Esse sentido de pluralidade e de hete-

rogeneidade advém do próprio sentido e natureza do trabalho pedagógico, que lida com os fatores complexos oriundos da sociedade e da evolução do conhecimento. Nesse sentido, Pimenta e Anastasiou (2002, p. 71, grifo do autor) tratam a questão dos saberes como demandas das práticas vividas, e que:

[...] nos processos de formação de professores, é preciso considerar a importância dos *saberes das áreas de conhecimento* (ninguém ensina o que não sabe), dos *saberes pedagógicos* (pois o ensinar é uma prática educativa que tem diferentes e diversas direções de sentido na formação do humano), dos *saberes didáticos* (que tratam da articulação da teoria da educação e da teoria de ensino para ensinar nas situações contextualizadas), dos *saberes da experiência* do sujeito professor.

A reconstrução dos saberes torna-se necessária para aprofundar as relações humanas na sala de aula, para consolidar as práticas vivenciadas pelos próprios alunos e pelos professores, a fim de intercambiar, intensificar o sistema de cooperação e de colaboração na escola. Outro elemento importante que atua na reconstrução desses saberes é o uso da ferramenta da tecnologia da comunicação e da informação. Essas ferramentas são verdadeiras redes colaborativas que podem fortalecer a visão social e cultural que a escola tem de sua comunidade, e podem levar à disseminação de um novo compromisso ético, democrático e participativo, que será o espelho institucional que todos na escola devem seguir.

Os saberes sociais e escolares devem caminhar juntos, em um processo gestor dos compromissos da escola com a sua comunidade, determinando o projeto institucional que será o instrumento articulador e condutor da formação para a cidadania. Nesse contexto, a escola será concebida do ponto de vista de sua gestão, como uma comunidade de aprendizagem, o lugar do conhecimento já produzido, da renovação pedagógica, e que, por isso mesmo, além de ser (re)produtora de um projeto educativo e cultural, tem a capacidade de (re)criar os saberes escolares, agregando novas possibilidades educacionais ao seu ambiente de ensino-aprendizagem.

A partir do exposto, podemos dizer que a escola deve funcionar como o espaço central de articulação de um projeto de educação e de instituição de

ensino que desenvolve uma pedagogia crítica, atua para manter as relações dialógicas entre alunos e professores, entre escola e sociedade, possibilitando aos alunos refletirem sobre suas origens, romper com as velhas práticas educacionais conservadoras, reconstruir a sua identidade coletiva e diminuir os espaços de exclusão educacional e cultural.

É nessa perspectiva de rompimento com as práticas educacionais cristalizadas que Miskalo (2009, p. 44) nos deixa a sua lição:

No campo educacional, a dificuldade para se adequar às práticas gestoras, que tendem a ocupar espaços cada vez maiores, é conseguir romper práticas cristalizadas e rotinas descoladas até de resultados finais, tratados mais como constatações de final de ano do que como construção de um processo que acontece ao longo do período letivo.

Nota-se, então, que os saberes socioculturais e escolares devem caminhar juntos, num processo gestor dos compromissos de uma instituição de ensino para com a sua comunidade, determinando o projeto institucional da escola, sendo uma ferramenta contemporânea, um instrumento articulador e condutor que a modernidade utiliza para garantir a formação para a cidadania e a construção de uma nova cultura escolar.

A cultura da escola é um conjunto de relações humanas vividas pelos alunos, pelos professores, pelos servidores, pelos gestores e pelos pais dos alunos, e também pelo entorno social no qual a escola está situada, com valores educativos, organizativos e curriculares que dão forma e vida ao projeto institucional em vigor (FORQUIM, 1993). Nessa direção, uma escola democrática é aquela que tem um projeto democrático, funciona democraticamente e desperta o espírito participativo em seus alunos e professores (APPLE, 1989; AMORIM, 2007). O espírito democrático deve fazer parte da cultura vivida por alunos, professores e gestores, para despertar atitudes e valores que irão gerar sentimentos, emoções e predisposições afetivas, e despertar os alunos para ampliar as relações psicossociais e pedagógicas.

A gestão para a inovação dos saberes institucionais vividos na escola, como podemos constatar, tem a ver com a questão da autonomia de quem constrói o processo educativo. Isso significa dizer

que a autonomia é uma questão de vida, de ser, de viver e de poder participar das decisões democráticas no âmbito das instituições de ensino, valorizando-se a capacidade das pessoas interagirem, de tomarem decisões de forma responsável, de pensarem no bem comum, de reconstruírem os espaços educacionais, culturais e sociais de maneira livre, podendo intervir nas questões que dizem respeito à reconstrução do projeto democrático das instituições de ensino (AMORIM, 2009).

Ainda, a gestão autônoma consolida as práticas gestoras de maneira democrática, fazendo prevalecer a ideia de que o processo de construção do conhecimento é parte integrante da vida pedagógica, sendo, desta forma, uma ação social e cultural que a escola desenvolve com seus alunos (FREIRE, 1997).

Assim, a gestão inovadora dos saberes socioculturais deve contribuir para o fortalecimento das novas concepções educacionais que estão surgindo no mundo atual, a exemplo da educação multicultural e intercultural; são novas concepções educacionais e pedagógicas que exigem dos gestores, dos alunos e dos professores um novo reposicionamento em relação à vida escolar, para incorporar novos valores e novas práticas educacionais, de origem ético-cultural, que estão perpassando o debate em torno da educação e da escola, exigindo mudança do paradigma educacional dominante, para que se possa estabelecer relações igualitárias entre culturas dominantes e culturas dominadas (ESSOBA, 1999).

Segundo Essoba (1999), é necessário reconstruir as relações educacionais nas escolas, pois não é possível continuar a prática curricular igualitária numa sociedade dominante, que se limita a considerar, apenas, as relações sociais e culturais hegemônicas, que massacram as culturas dominadas, sem buscar o estabelecimento de um processo igualitário, que vem sendo requerido pelo novo modelo de sociedade e de escola democrática. Segundo esse autor, é preciso reconhecer que a escola é o lugar apropriado para criar as aproximações das relações interétnicas, dos espaços multiculturais, para que seja garantido o desenvolvimento de metodologias e de novos saberes pedagógicos que aproximem os diferentes coletivos, estimulem o conhecimento mútuo e promovam o diálogo entre iguais.

## **A gestão inovadora dos saberes socioeconômicos**

A gestão inovadora dos saberes socioeconômicos diz respeito à identificação de novos saberes que permitam a aquisição de conhecimentos matemáticos e estatísticos, de competências e de habilidades que aprofundem o sentido de justiça social, de direitos econômicos e inovem a prática educacional para valorizar a redistribuição dos bens materiais e culturais existentes e que estão nas mãos de poucos.

Essa reflexão passa também pelo reconhecimento das culturas minoritárias e a efetiva abertura para a participação de todos na construção de um processo educacional e de um novo modelo de sociedade que revelem a importância da economia, dos direitos civis, da solidariedade, da equidade e do poder econômico como parte de uma democracia. Por isso, a educação, a sociedade, a escola, a cultura e a economia precisam andar juntas numa sociedade capitalista como é a nossa. A escola enquanto microsociedade recebe em seu interior todas as contradições que fazem parte da vida em sociedade; vive a perplexidade das intensas diferenças que o ambiente hegemônico da sociedade capitalista promove entre nós, tendo, por isto, dificuldades intransponíveis para resolver muitas das questões colocadas no contexto humano da escola e da sala de aula.

É nessa perspectiva de perplexidade institucional de quem vive a educação que os saberes socioeconômicos devem ser trabalhados por alunos e professores no contexto das relações pedagógicas em cada escola. Nota-se que há um ambiente socioeconômico hostil à construção de um processo educativo humanizador, que torne a pedagogia dos saberes socioeconômicos igual e democrática.

## **A gestão inovadora dos saberes sociopessoais**

A gestão inovadora dos saberes sociopessoais revela o potencial da autoestima coletiva de uma sociedade cada vez mais dividida em classes, em que a questão do desenvolvimento social, moral e ético está a exigir novos valores que promovam

a estruturação e a evolução das práticas comunitárias, tornando a sociedade sempre tolerante e cooperativa.

Nesse contexto, o espaço educacional deve ser entendido enquanto um mosaico de “saberes e de práticas”, abrigando certo dinamismo, movimento e constantes transformações. Trata-se de um campo que se constitui a partir das interações, trocas e permutas de múltiplos significados, hábitos e visões de mundo, num constante fazer e refazer social e pedagógico, cabendo à gestão, baseada no reconhecimento de tamanha multiplicidade de atividades, mediar a produção e a difusão do conhecimento ali gerado, superando os impasses e as dificuldades existentes, favorecendo a interação e o trabalho coletivo.

Inovar na gestão dos saberes sociopessoais significa reconhecer o diverso, os diferentes atores envolvidos neste processo, tornando-os sujeitos ativos, participantes, engajados no exercício da cidadania a partir do fortalecimento do seu compromisso institucional. Percebemos ser por meio da compreensão das experiências que o aluno recebe do meio social que ele atribuirá novos significados ao fazer pedagógico, negociando suas próprias interpretações com as dos outros, tornado possível entender melhor e (re)interpretar os valores, as ideias e os conflitos construídos no ambiente democrático da escola.

Nessa direção, devemos estimular a ambiência coletiva por meio da partilha sociocultural, para buscar novas formas de organização da vida pedagógica que sejam resultantes de uma postura crítico-reflexivo, com o objetivo de chegar ao autorreconhecimento e ao reconhecimento do outro, produzindo uma prática educativa inovadora, tornando viável a construção de espaços mais participativos e democráticos. Dessa forma, o ato educativo deve ser sempre um ato de recriação e ressignificação de significados (FREIRE, 1997).

Por isso, é preciso que alunos e professores desenvolvam um modelo pedagógico que incorpore a experiência, o vivido, para propiciar a reconstrução do ambiente pedagógico e valorizar novas estratégias de aprendizagens, visando à incorporação de novos hábitos, atitudes e comportamentos sociais e educacionais que elevem a formação cidadã, contribuindo, assim, para a consolidação de um clima de

ensino-aprendizagem positivo, com metodologias baseadas em processos investigativos que indiquem a formação de outra cultura de aprendizagem, de outra maneira de viver os espaços da escola e da sociedade.

Com isso, estaremos garantindo que o mundo da educação, ou seja, o processo de ensino-aprendizagem, seja concebido como o universo da emancipação e da autonomia, em que os seus agentes ao mesmo tempo em que passem a pensar e a agir por si mesmos, como sujeitos do conhecimento, estejam dispostos ao diálogo e à realização de trocas participativas.

## Para concluir

Efetivamente, podemos, com base nas considerações e reflexões expostas, concluir que o diálogo e a participação são atitudes humanas imprescindíveis para a inovação da gestão dos saberes escolares. A inovação, como produto de uma prática humana significativa, não pode ocorrer em uma esfera abstrata, deslocada da vida dos sujeitos, e, no caso da educação, dos estudantes, dos professores e dos gestores.

Nesse sentido, a inovação da gestão dos saberes escolares é fundamental para que sejam colocadas em ação as experiências que são relevantes, a partir das vivências na escola. Tudo isso tendo em vista a perspectiva do desenvolvimento de trabalhos construtivos, das aprendizagens sociais cooperativas, de modo a gerar alternativas pedagógicas interdisciplinares para que os alunos tornem-se cidadãos plenos e possam conhecer, compreender e usar as ferramentas da tecnologia da comunicação e da informação para melhorar os saberes reflexivos oriundos de diferentes culturas.

Esse construto requer o fomento de redes que envolvam indivíduos e escola em prol da defesa dos valores essenciais da gestão democrática, como os de equidade, respeito aos direitos humanos, à diversidade cultural, justiça, liberdade, diálogo, solidariedade e participação cidadã. Esses são os princípios básicos para se pensar em qualquer modelo de gestão escolar inovadora envolvendo o trabalho docente na sala de aula e a busca por uma educação de qualidade.

Entendemos que esse trabalho educativo por meio de uma gestão inovadora dos saberes escolares pode proporcionar ao aluno e ao professor o desenvolvimento de iniciativas culturais e interculturais que ampliem a aquisição de linguagens, com a ampliação de atividades heterogêneas e interativas permanentes. É um processo de gestão dos saberes escolares que se apoia na utopia, na perspectiva de alcançar metas e objetivos de médio e de longo prazos para despertar a consciência, a identidade e o dever-ser institucional na perspectiva de reconstrução de uma nova cultura escolar.

Assim, é importante incorporar nas práticas dos saberes escolares o conceito de Pérez-Gómez (2001), que define cultura social, cultura escolar e cultura institucional da seguinte maneira: a cultura social é um conjunto de significados e comportamentos oriundos do contexto social maior, que mantém relações intrínsecas com os valores, ideias, normas e instituições e comportamentos de uma dada sociedade; a cultura escolar diz respeito aos comportamentos e ao trabalho na escola, envolve as aprendizagens e os comportamentos que se pretende desenvolver com os alunos; já a cultura institucional diz respeito aos processos institucionais vivenciados no âmbito da escola enquanto instituição educacional e social complexa.

Esse conjunto complexo de cultura, de práticas educativas e de saberes escolares deve favorecer a gestão e a inovação do trabalho pedagógico e cooperativo, levando alunos e professores ao desenvolvimento de trabalhos que promovam

a autoaprendizagem, de maneira a garantir o avanço das capacidades individuais e coletivas, destacando as necessidades culturais, sociais e grupais que caracterizam as sociedades chamadas de democráticas. Há que se ensinar a aprender na sociedade do conhecimento para o aproveitamento das oportunidades postas no contexto da sociedade da informação e da comunicação, e rediscutir quais são as características necessárias para a práxis de um projeto de escola e de currículo que promovam o coletivo (CAO; RODRIGUEZ, 2009).

Finalmente, entendemos que a gestão do saber escolar contribui para a construção de um modelo de educação plural, que pode colaborar para que as crianças e os jovens possam exercer os seus direitos civis e políticos de forma plena, e para que os gestores e professores percebam a necessidade de desenvolver e de consolidar as competências e as habilidades sociais, emocionais e comunicacionais que o indivíduo leva para a vida inteira. Consideramos que são esses saberes que a escola precisa aprender a gerir, pois eles elevam o espírito da criança e do jovem, ampliando a ideia de que todos pertencem a uma determinada comunidade, que todos fazem parte de um grupo social, e que este grupo social vive na contemporaneidade, numa era de contradições, de reconstrução da vida produtiva e social, que exige flexibilidade para aceitar e atuar nos processos de transformação do mundo, compreendendo que o ser humano é acima de tudo um ser físico, biológico, psicológico, cultural, social e histórico (MORIN, 2005).

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Antonio. **Escola**: uma instituição social, complexa e plural. São Paulo: Viena, 2007.
- \_\_\_\_\_. Gestão do ensino, política e formação docente. In: AMORIM, Antonio; MENEZES, Jaci; SOARES, Arnaud (Org.). **Educação e contemporaneidade**: processos e metamorfose. Rio de Janeiro: Quartet, 2009. v. 1, p. 367-382.
- APPLE, M. **Educação e poder**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- AZNAR DÍAZ, I.; HINOJO LUCENA, F. J. Necesidad de una pedagogía intercultural en las instituciones educativas: orientaciones para la práctica docente en educación infantil. In: CONGRESO NACIONAL Y IBEROAMERICANO DE PEDAGOGÍA, 13., 2004, Valencia. **Anais...** Valencia: Sociedad Española de Pedagogía, 2004. 1 CD-ROM.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- CAO, Eldis R.; RODRIGUEZ, José I. Herrera. Ensinar e aprender na sociedade do conhecimento: o trabalho independente e o trabalho de um guardião alternativo para a sua implementação. **Revista de Educação e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, mar. 2009.

- CARBONELL, J. **A aventura de inovar**. A mudança na escola. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- ESSOBA, M.A. **Construir uma escuela intercultural**. Reflexiones y propuestas para trabajar la diversidad étnica y cultural. Barcelona: Grao, 1999.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. (Série Cultura, memória e currículo, v. 5).
- FORQUIM, Jean-Claude. **Escola e Cultura**: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- GATHER THURLER, Monica. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- GERALDI, C. M. G.; MESSIAS, M. G. M.; GUERRA, M. D. S. Refletindo com Zeichner: um encontro orientado por preocupações políticas, teóricas e epistemológicas. In: GERALDI, C. M. G.; FIORENTINI, D.; PEREIRA, E. M. A. (Org.). **Cartografias do trabalho docente**: professor(a)-pesquisador(a). 1. ed. Campinas, SP: Mercado de Letras, 1998. p. 237-276.
- LIBÂNEO, J. C. Produção de saberes na escola: suspeitas e apostas. In: MONTEIRO SILVA, Aida Maria. et al (Org.). **Didática, currículo e saberes escolares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 11-45.
- MARX, Karl. **O Manifesto comunista**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- MICOTTI, Maria Cecília de Oliveira. O professor e as propostas de mudança didática. In: SERBINO, R. V. et al (Org.). **Formação de professores**. São Paulo: Editora da UNESP, 1998.
- MISKALO, Inês Kisil. Soluções educacionais para o desenvolvimento humano. **Educação: teoria e prática**, Rio Claro, SP, v. 19, n. 32, p. 37-55, jan./jun. 2009.
- MORIN, Edgar. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- PALLOFF, R. M.; PRATT, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. São Paulo: Artmed, 2002.
- PÉREZ-GOMÉZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- PEREZ TAPIAS, J. A. **Claves humanistas para una educación democrática**. Madrid: Anaya/Alauda, 1996.
- PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, S. La educación intercultural como criterio de calidad de las políticas educativas. In: LLORENTE, T. et al (Org.). **Investigación educativa**: diversidad y escuela. Madri: Grupo Editorial Universitario, 2001. p. 135-166.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Globalização**: fatalidade ou utopia? Porto: Afrontamento, 2001.
- SANTOS, L. L. C. P. Pluralidade de saberes em processos educativos. In: MONTEIRO SILVA, Aida Maria. et al (Org.). **Didática, currículo e saberes escolares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p. 46-59.
- SAVIANI, D. Saberes implicados na formação do educador. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JUNIOR, C. A. da. (Org.). **Formação do Educador**: dever do Estado, tarefa da Universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996. v. 1, p. 141-156.
- SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. Tradução: Lygia Araújo Watanabe. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SERRANO, José A. Tendencias en la formación de docentes. In: DUCOING, P. (Org.). **Sujetos, actores y procesos de formación**., México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Instituto Politécnico Nacional, 2005. p.171-269.
- \_\_\_\_\_. Innovar a partir de la reflexión de la práctica educativa. In: DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN Y DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA. **Cultivar la innovación**. Hacia una cultura de la innovación. México, 2009. p. 67-99.
- ZABALA, A. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2001.

*Recebido em 24.05.12  
Aprovado em 03.09.12*