



Artur Guilherme Carvalho da Motta

**GESTÃO PEDAGÓGICA E DOCÊNCIA:
O trabalho do professor como experiência social**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientador: Prof^a. Isabel Alice Lelis

Rio de Janeiro
Setembro de 2006



Artur Guilherme Carvalho da Motta

**GESTÃO PEDAGÓGICA E DOCÊNCIA:
O trabalho do professor como experiência social**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Educação do Departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Prof^a. Isabel Alice O. M. Leis

Orientadora
Departamento de Educação - PUC-Rio

Prof^a Hermengarda Alves Lüdke

Departamento de Educação - PUC-Rio

Prof^a Maria Inês G.F. Marcondes de Souza

Departamento de Educação - PUC-Rio

Prof^a Maria de Lourdes Rangel Tura

UERJ

Prof. José Manoel Pires Alves

Univ Católica de Brasília

Prof. Paulo Fernando C. de Andrade

Coordenador Setorial do Centro de
Teologia e Ciências Humanas

Rio de Janeiro, 04 de setembro de 2006.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Artur Guilherme Carvalho da Motta

ARTUR MOTTA graduou-se em Pedagogia pelo Centro de Ciências Humanas e Sociais do Instituto Isabel em 1989. Atua desde 1979 como professor e gestor da Educação Básica na rede privada do Rio de Janeiro. Em 2001 concluiu o Mestrado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, apresentando a dissertação "Protagonismo Juvenil no Ensino Médio". Em 2006, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, defendeu a tese de Doutorado em Administração Escolar intitulada "Gestão Pedagógica e Prática Docente: o Trabalho do Professor como Experiência Social". Atua, ainda, como assessor do Grupo de Diretores da Associação de Educação Católica do Rio de Janeiro, como consultor e conferencista.

Ficha Catalográfica

Motta, Artur Guilherme Carvalho da

Gestão pedagógica e docência: o trabalho do professor como experiência social / Artur Guilherme Carvalho da Motta ; orientador: Isabel Alice Lelis. – 2006.

195 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado em Educação)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Inclui bibliografia

1. Educação – Teses. 2. Experiência. 3. Gestão escolar. 4. Tempo. 5. Formação e trabalho docente. I. Lelis, Isabel Alice. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Educação. III. Título.

CDD: 370

Aos Professores que lutam por tecer sua narrativa
de vida no sentido da utopia.

Aos Alunos que, convivendo com eles, buscam
tornar-se autores da sua própria história.

Aos Gestores Escolares que favorecem a uns e a
outros, introduzindo-nos, assim, na aparente
contradição de um protagonismo que se revela
nos bastidores.

Agradecimentos

À PUC-Rio, pela bolsa de estudos concedida para o curso de doutoramento.

Ao corpo docente, funcionários e gestores do Departamento de Educação da PUC-Rio, pelo acompanhamento ao longo dos anos de Mestrado e Doutorado.

Aos colegas da turma do doutorado em Educação de 2002 e do Grupo de Pesquisa da Prof^a Isabel Lelis, pelas trocas e pelo companheirismo.

À Banca de Qualificação, constituída pelas Profs. Menga Lüdke e Tania Dauster, da PUC-Rio, pelas orientações que permitiram redirecionar o trabalho de pesquisa aqui apresentado.

À minha orientadora, Prof^a Isabel Lelis, pela paciência em lidar com minhas idas e vindas, pelo respeito aos meus argumentos e pelo modo afetuoso de orientar.

À Universidade Estácio de Sá, pela ajuda de custo concedida ao longo de três anos deste estudo.

Ao Colégio São Vicente de Paulo, não somente pelas condições de tempo para os estudos e pelos recursos proporcionados para a realização desta pesquisa, mas pelo que tenho aprendido com todos os companheiros de trabalho, com os alunos, com suas famílias e com os ex-alunos, ao longo destes (quase) dezessete anos de convivência.

À Associação de Educação Católica do Rio de Janeiro e ao Grupo EscolasRio, onde aprendo sempre mais, a cada encontro com os educadores que atuam em suas instituições associadas.

À “Escola da Barra”, pela abertura de portas e corações de seus diretores, de sua equipe técnico-pedagógica, de seus professores e funcionários.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão em relação aos tempos de afastamento e pelo estímulo nas ocasiões de desânimo e cansaço.

Resumo

Motta, Artur Guilherme Carvalho da; Lelis, Isabel Alice. **Gestão Pedagógica e Docência: O trabalho do professor como experiência social.** Rio de Janeiro, 2006, 195p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A instituição escolar constitui-se, para alunos e professores, em espaço de grandes potencialidades na construção de narrativas de vida, a partir da vivência de experiências significativas. Este trabalho focou as práticas docentes de 5ª a 8ª série de uma escola particular da Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, buscando *identificar e analisar, em particular, os mecanismos e estruturas de gestão que favorecem, de algum modo, a vivência de tais experiências e, portanto, a construção de narrativas.* A escolha deste segmento baseou-se no fato de que seus professores, por não terem dedicação exclusiva a uma escola específica, costumam ser apontados como aqueles com quem as equipes gestoras têm mais dificuldades para trabalhar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com observações, análise documental e entrevistas. Os dados relativos à gestão foram analisados com base na estratégia descritiva de Vitor Henrique Paro, nas teorias clássicas de Administração citadas por Idalberto Chiavenato e na Psicossociologia do Trabalho de Carmen Cardoso e Francisco Cunha. As vivências e a narrativa dos professores foram estudadas a partir dos conceitos da Sociologia da Experiência de François Dubet e dos estudos sobre o trabalho docente, desenvolvidos por Maurice Tardiff e por Andy Hargreaves. As características que marcam como experiência social, as práticas docentes da Escola em questão, são aquelas que ajudam a constituir sua identidade institucional: da parte dos alunos, formação de hábitos e atitudes e aprendizagem significativa e, da parte dos professores, a postura investigadora, aliada à abertura à formação permanente entre pares. A análise apontou, ainda, a ausência de alguns elementos no campo da política e da memória histórica. Quanto às práticas gestoras, ficaram evidentes as habilidades técnicas, relacionais e conceituais nas quais se apóia o trabalho da

equipe e que lhe permitem estabelecer estratégias e mecanismos de gestão. A análise dessas práticas e dos discursos a respeito dela, por outro lado, abre novas possibilidades de pesquisa, diante das relações com o tempo: enquanto este se revela um fator determinante para a vivência das práticas docentes como experiências significativas positivas por parte dos professores, ao mesmo tempo, é um fator problemático para a equipe gestora, que parece precisar de mais tempo do que aquele de que dispõe, para o desenvolvimento de todas as suas atividades.

Palavras-chave:

Experiência – Gestão Escolar – Tempo – Formação e Trabalho Docente

Resumé

Motta, Artur Guilherme Carvalho da; Lelis, Isabel Alice (Advisor). **Gestion pédagogique et enseignement: le travail du professeur en tant qu'expérience sociale.** Rio de Janeiro, 2006, 195p. Doutorado Thesis – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

L'institution scolaire se constitue, pour les élèves et les professeurs, comme un lieu plein de grandes possibilités pour la construction de récits de vie à partir d'expériences significatives. Ce texte-ci a focalisé les pratiques d'enseignement de la cinquième à la huitième série d'une école particulière de la Barra da Tijuca, à Rio de Janeiro, en cherchant *d'identifier et d'analyser particulièrement les mécanismes et les structures de gestion qui favorisent, en quelque manière, le vécu de telles expériences et, à cause de cela, la construction des récits.* Le groupe de la cinquième à la huitième série de l'enseignement fondamental fut choisi parce que ces professeurs, par leur caractéristique d'être des professeurs engagés sans un contrat exclusif avec une école donnée, sont en général ceux-là avec lesquels les équipes techniques et pédagogiques ont le plus de difficultés dans leur travail. La méthode utilisée a été celle des études de cas, avec des observations, de l'analyse documentaire et des entrevues. Les données relatives à la gestion furent analysées selon la stratégie descriptive de Paro, les théories classiques de l'Administration, citées par Chiavenato, et la Psychosociologie du Travail de Cardoso et Cunha. Le vécu et le récit des professeurs ont été étudiés à partir des concepts de la Sociologie de l'Expérience de François Dubet et des études sur le travail d'enseignant, développées par Tardiff et Hargreaves. Les caractéristiques qui marquent comme expérience sociale les pratiques d'enseignement de l'École en question sont celles-là qui aident à constituer son identité institutionnelle: pour les élèves, formation d'habits et d'attitudes et apprentissage significatif et, pour les professeurs, l'esprit chercheur, allié à une ouverture à la formation permanente entre égaux. L'analyse releva aussi l'absence de certains éléments au niveaux de la politique et de la

mémoire historique. Quant aux pratiques de gestion, ont été mises en évidence les habilités techniques, relationnelles et conceptuelles sur lesquelles s'appuie le travail de l'équipe pédagogique et qui lui ont permis d'établir des stratégies et des mécanismes de gestion. L'analyse de ces pratiques et des discours à propos d'elle, d'un autre côté, ouvre de nouvelles possibilités de recherches, face à la relation avec le temps: tandis qu'il se révélait un facteur déterminant pour que les pratiques d'enseignement fussent vécues par les professeurs comme des expériences significatives de caractère positif, ce même *temps*, pourtant, est un facteur négatif pour la gestion, qui semble toujours avoir besoin d'un temps plus grand que celui dont on dispose.

Mots-Clé :

Gestion pédagogique et enseignement: le travail du professeur en tant qu'expérience sociale

Sumário

1. Apresentação	17
1.1. O ponto de vista pessoal	17
1.2. As motivações	18
1.3. Objetivos e encaminhamentos	26
1.4. Um cenário que justifica e situa esta pesquisa	31
1.5. O enfoque adotado	36
1.6. Estrutura do trabalho e principais interlocutores	38
2. Metodologia da pesquisa	45
2.1. Por quê esta metodologia e por quê este caso?	46
2.1.1. Observação participante	50
2.1.2. Entrevista	53
2.1.3. Análise Documental	55
3. A escola pesquisada	57
3.1. Caracterização do bairro	57
3.2. A escola pesquisada	64
3.3. Os professores de 5 ^a a 8 ^a série.....	65
3.3.1. A formação dos professores	65
3.3.2. Trajetória social do professor em relação aos ascendentes familiares	66
3.3.3. Ocupação por segmento e renda	67
3.3.4. Ocupação do tempo	68
4. Bases conceituais para análise da gestão	70
4.1. Gestão escolar: campo ou fronteira?	70
4.2. Enfoques de abordagem da gestão escolar	74
4.3. Gestão e administração: entre o paradigma e a etimologia	79
4.3.1. Uma primeira proposta conceitual	80
4.3.1.1. Uso racional	81
4.3.1.2. Os recursos	83
4.3.1.3. Objetivos determinados	84
4.3.1.4. Eficácia e eficiência	86

4.4. Novos olhares e novas contribuições para a gestão da escola.....	86
4.4.1. A gestão nesta nova perspectiva	88
5. As práticas docentes como experiência significativa	91
5.1. Princípios de uma sociologia da experiência	92
5.1.1. Lógicas de ação	93
5.1.1.1. Integração	93
5.1.1.2. A estratégia	94
5.1.1.3. A subjetivação	95
5.1.2. O trabalho docente como experiência	96
5.2. Um referencial para valoração das experiências	97
5.2.1. A tensão entre profissionalização e intensificação	98
5.2.2. A tensão entre a culpa e a missão	98
5.2.3. A tensão entre individualismo e individualidade	101
5.2.4. A tensão entre colaboração e colegialidade artificial	103
6. A escola que emerge das práticas docentes e gestoras	105
6.1. As práticas docentes como experiência significativa	105
6.1.1. Como se revelam as lógicas da ação entre os professores da Escola da Barra	106
6.1.1.1. Lógica da integração	106
6.1.1.2. Lógica da estratégia	109
6.1.1.3. Lógica da subjetivação	113
6.1.2. Como se articulam as lógicas da ação na Escola da Barra	114
6.1.2.1. A formação de hábitos e atitudes dos alunos – um eixo estruturante	115
6.1.2.2. A aprendizagem significativa dos alunos	118
6.1.2.3. A postura investigadora e a formação permanente dos professores a partir das contribuições entre pares	120
6.1.2.4. Os “vazios” da experiência social na Escola da Barra	122
6.1.2.4.1. O vazio da Política na Escola da Barra	122
6.1.2.4.2. O vazio da memória histórica na Escola da Barra	124
6.2. A gestão por ela mesma e na fala dos professores	126
6.2.1. Os tempos institucionais e as ações gestoras	129
6.2.1.1. A gestão pedagógica do curto prazo	129
6.2.1.2. A gestão pedagógica do médio prazo	132

6.2.1.3. A gestão pedagógica do longo prazo	135
6.3. Um balanço da gestão na escola da Barra	137
6.3.1. Aspectos positivos da gestão pedagógica	137
6.3.1.1. A proximidade entre a equipe de gestão pedagógica e a equipe docente ...	137
6.3.1.2. A efetividade da formação permanente a partir de uma reflexão sobre as práticas	139
6.3.1.3. A autonomia na produção e no uso de recursos por parte dos professores .	140
6.3.1.4. As possibilidades de um discurso mais coeso e de uma prática unitária	141
6.3.1.5. A manutenção da consciência do professorado acerca da visão e da missão institucionais	142
6.3.2. Aspectos negativos da gestão pedagógica na Escola da Barra	142
6.3.2.1. Questões de natureza relacional	143
6.3.2.2. Questões de natureza estrutural	145
6.3.2.3. O que nos ensinam os aspectos negativos da gestão pedagógica pesquisada	147
7. Considerações finais	149
7.1. Práticas de gestão que favorecem experiências significativas	151
7.2. Tempos de gestão que favorecem experiências significativas	153
7.3. Concluindo	156
8. Referenciais Bibliográficas	158
Anexos	165

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Distribuição percentual da população de crianças e adolescentes no Município do Rio de Janeiro	58
Figura – Distribuição da população da Barra da Tijuca e Jacarepaguá, segundo a posição sócio-econômica	59
Figura 3 – Distribuição das escolas públicas na Barra da Tijuca e na Baixada de Jacarepaguá	59
Figura 4 – Organograma da parte pedagógica da Escola da Barra	126
Figura 5 – Croquis da distribuição de salas de professores e gestores na Escola da Barra	137

Lista de Tabelas e Quadros

Quadro 1 – Elementos constitutivos do trabalho do professor, segundo Tardiff	29
Tabela 1 – Escolaridade máxima dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca	62
Tabela 2 – Anos de estudo dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca	62
Tabela 3 – Renda dos responsáveis pelos domicílios na Barra da Tijuca	63
Tabela 4 – Renda salarial dos professores da Escola da Barra	67
Quadro 2 – Características de colaboração e colegialidade artificial, segundo Hargreaves	104
Quadro 3 – Ocupação do tempo semanal da Supervisora Pedagógica, 123	130

Lista de Siglas e Abreviaturas

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal 9394/96)

PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

MEC – Ministério da Educação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

SINPRO-RIO – Sindicato dos Professores do Município do Rio de Janeiro

- *O que é isto?, perguntou Nicetas - girando entre as mãos o pergaminho e tentando a leitura de algumas linhas.*
- *É o meu primeiro exercício de escrita – respondeu Baudolino – e desde que o escrevi (acho que devia ter uns quatorze anos, e ainda não passava de uma criatura do bosque), costumo trazê-lo comigo como um amuleto. Acabei preenchendo depois muitos outros pergaminhos, às vezes todos os dias. Eu tinha a certeza de existir, simplesmente porque podia contar de noite o que me acontecia de manhã. Mais tarde, bastavam-me alguns registros mensais, poucas linhas para me lembrar dos acontecimentos mais importantes. (...) Assim, no curso de minhas viagens, eu trazia comigo a história da minha vida. Mas na fuga do reino de Preste João (...) perdi aqueles papéis. Foi como se tivesse perdido minha própria vida.*
- *Dirás o que pudeses lembrar. Trabalho com fragmentos de episódios, restos de acontecimentos, e tiro disso tudo uma história, tecida num desenho providencial.*
- *Mas, minha história talvez não faça nenhum sentido...*
- *Não existem histórias sem sentido. Sou um daqueles homens que o sabem encontrar até mesmo onde os outros não o vêem. (...) Para isso, todavia, precisamos de tempo, sendo realmente necessário considerar os acontecimentos, combiná-los, descobrir-lhes os nexos, mesmo aqueles menos visíveis.*