



FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS PIAUIENSE - FACAPI
PÓLO – CAMPO MAIOR/ PI
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR - Um estudo de caso na Escola
Municipal Regina Maria Correa Bona- Campo Maior/PI.**

MARIA IEDA PEREIRA DE OLIVEIRA

CAMPO MAIOR - PI
2023

MARIA IEDA PEREIRA DE OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR - Um estudo de caso na Escola
Municipal Regina Maria Correa Bona- Campo Maior/PI.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Instituto de Faculdade de Ciências Aplicadas Piauiense – FACAPI.

**Orientador: Professor Mestre Cleidiane de
Carvalho Pereira**

CAMPO MAIOR - PI

2023

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO APRESENTADO
À COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR - Um estudo de caso na Escola
Municipal Regina Maria Correa Bona- Campo Maior/PI.**

MARIA IEDA PEREIRA DE OLIVEIRA

Banca Examinadora:

Prof^o. _____

**Orientador Prof. Mestre Cleidiane de Carvalho
Pereira**

Prof^a. _____

Examinador (a)

Prof^o _____

Examinador (a)

Dedico este trabalho de pesquisa a todos que de alguma forma contribuíram para meu sucesso profissional. Sua grande força foi a mola propulsora que permitiu o meu avanço, mesmo durante os momentos mais difíceis. Agradeço do fundo do meu coração.

AGRADECIMENTO

A Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos pais e irmãos, filha e esposo, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam e ajudaram na realização deste sonho.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um desempenho no meu processo de formação profissional.

Agradeço também à universidade por ceder os espaços de estudos, à estrutura que me permitiu explorar ao máximo tudo o que foi necessário para o sucesso deste trabalho.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende
o que ensina”

Cora Coralina

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é evidenciar o papel do gestor escolar e o planejamento estratégico no ensino público. O papel da gestão escolar no contexto estudado surge para garantir o funcionamento da escola, visando à promoção da aprendizagem, devendo para isso articular ações que fundamentem os princípios e diretrizes educacionais constantes no projeto político pedagógico da unidade escolar. Para tanto, os autores Francisco (2007), Ferreira (2012) e Castro (2015) dizem que a gestão da educação, quando pensada numa perspectiva democrática, revela a necessidade de se pensar numa escola que não se centralize apenas no gestor, mas que tenha uma perspectiva democrática, pautada na integração entre todos os segmentos que compõem a escola numa dinâmica participativa junto à comunidade escolar. O presente artigo utilizou de pesquisa bibliográfica para embasamento do estudo, utilizando-se artigos científicos, revistas e teses de dissertações publicadas dos 10 últimos anos (2007-2017), empregando-se a base de dados do Scielo, Birene, Lilics; realizando-se uma prévia seleção dos artigos pertinentes ao assunto e excluindo os que estavam fora da temática proposta. Como conclusão, o estudo aponta que o papel da gestão escolar e o planejamento estratégico institucional se organizam exatamente a partir de três olhares: gestão pedagógica; gestão de recursos humanos e a gestão administrativa.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Gestão Democrática, Gestão Educacional. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The main objective of this study is to highlight the role of the school manager and strategic planning in public education. The role of school management in the studied context arises to ensure the functioning of the school, aiming at the promotion of learning, and for this it must articulate actions that support the educational principles and guidelines contained in the Project pedagogical policy of the school unit. To this end, the authors Francisco (2007), Ferreira (2012) and Castro (2015) say that education management, when thought of from a democratic perspective, reveals the need to think of a school that is not only centered on the manager, but that has a democratic perspective, based on the integration between all segments that They make up the school in a participatory dynamic with the school community. The present article used bibliographic research to support the study, using scientific articles, journals and dissertation theses published in the last 10 years (2007-2017), using the database of Scielo, Birene, Lilics; a previous selection of articles pertinent to the subject and excluding those that were outside the proposed theme. As a conclusion, the study points out that the role of school management and institutional strategic planning are organized exactly from three perspectives: pedagogical management; human resource management and administrative management.

Key words: School Management, Democratic Management, Educational Management. Strategic Planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 O Direito à educação	10
2.2 O papel do gestor atual.....	12
2.3. O gestor e o compromisso com as aprendizagens	17
2.4 O gestor escolar e a inclusão	21
3. METODOLOGIA	28
3.1 Contexto de pesquisa.....	28
3.2 Participantes da pesquisa	29
3.3 Instrumentos	29
3.4 Coleta e análise de dados	30
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

Com base nas proposições de Francisco (2007), Ferreira (2012) e Castro (2015) é no cotidiano da escola que o gestor tem o papel essencial no que se refere aos aspectos técnico-administrativos, sendo indispensável sua visão pedagógica.

Nesse sentido, o artigo buscou abordar as questões que norteiam a relação do papel do gestor diante as práticas pedagógicas dos docentes e o processo de construção de aprendizagem dos alunos, refletindo sobre a ação gestora como um mecanismo facilitador do processo ensino aprendizagem e planejamento estratégico.

Esse estudo pretende verificar o papel da gestão escolar e do planejamento estratégico como coadjuvante na gestão participativa e de corresponsabilização dos vários atores que compõem a comunidade escolar. Ao se pensar no papel do gestor em uma gestão educacional eficaz, deve-se refletir que existem vários fatores que devem ser considerados em relação ao gestor e o planejamento estratégico institucional.

Nesse artigo, procurou-se averiguar os consensos e opiniões divergentes de vários autores que versaram acerca do planejamento estratégico institucional da educação e gestão escolar que valoriza a identidade social, realiza e articula ações junto à realidade da comunidade escolar para mudanças efetivas e significativas.

Esse artigo justifica-se pela relevância e necessidade de refletir sobre as ações que possam melhorar os processos educacionais, proporcionando condições políticas, culturais para estarem alinhadas e contribuindo para o conhecimento intelectual dos docentes em consonância ao projeto institucional pedagógico, numa perspectiva de transformação e envolvimento com os diferentes atores e sujeitos sociais que participam do cotidiano escolar. Portanto, instaura-se a seguinte problemática: Para desempenhar o papel de gestor escolar visando um ensino de qualidade e de sucesso institucional frente às adversidades da demanda do ambiente escolar é necessário um planejamento estratégico participativo na gestão?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Direito à educação

A educação é mais do que aprender a ler, a escrever ou calcular. A origem latina da própria palavra significa “conduzir” alguém para fora. O direito de uma pessoa à educação engloba oportunidades educativas como o direito ao ensino básico, secundário e superior.

O direito humano à educação pode ser caracterizado como um “direito de empoderamento”, pois confere ao indivíduo mais controle no percurso da sua vida permitindo à pessoa aproveitar as vantagens de outros direitos. O exercício de muitos dos direitos civis e políticos, tais como a liberdade de informação, de expressão, direito ao voto e a ser eleito, entre outros, depende da educação.

O direito mais essencial do cidadão é a educação. Ele permite a escolarização criando condições para uma plena cidadania e as ferramentas necessárias para defendermos nossos direitos e deles usufruirmos, não pode ser violado, nem desrespeitado. Foi criado após a 2ª guerra mundial para que a humanidade ficasse protegida das aberrações do nazismo e do fascismo e sua proclamação objetivou assegurar um padrão de vida digno a todas as pessoas. Como todos os direitos humanos, o direito à educação é uma conquista histórica da humanidade que teve sua origem na Revolução Francesa de 1789, porém somente com o estabelecimento dos Direitos Humanos em 1948 é que a garantia do direito a educação, a saúde, a habitação, ao meio ambiente, a participação política foi legitimada.

Os direitos humanos tem como princípio maior a igualdade humana e reconhecem como inapropriada a ideia da existência de uma raça, classe social, cultura ou religião superior em relação às demais existentes e o acesso à educação é a maneira mais eficaz de garantir a igualdade entre os cidadãos. No Brasil este direito está previsto desde a Constituição de 1824, porém naquela época a própria constituição cerceava o direito de todos ao definir quem eram os cidadãos, ou seja, os sujeitos de direito.

Neste período histórico não era intenção dos governantes efetivar a educação das massas, a escolarização era privilégio apenas da elite latifundiária. (CURY, 2006) No Brasil o direito à educação apenas foi reconhecido na Constituição Federal de 1988, antes disso o Estado não tinha a obrigação formal de propiciar a educação

de qualidade a todos os brasileiros, o ensino público era tratado como assistência, amparo dado àqueles que não podiam pagar. Durante a Constituinte de 1988 as responsabilidades do Estado foram repensadas e promover a educação fundamental passou a ser um dever, dessa forma a educação é hoje, direito do cidadão e dever do Estado.

O direito à educação é um bem público cercado de proteção como o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) de 1990, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, o Plano Nacional de Educação e os pareceres e resoluções dos Conselhos de Educação. Juntos estes mecanismos abrem as portas da escola pública fundamental a todos os brasileiros.

A educação escolar é uma dimensão fundamental da cidadania e é indispensável para a participação de todos nos espaços sociais e políticos e para qualificação profissional. É um direito reconhecido, que precisa ser garantido e nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições. A declaração e a efetivação desse direito tornam-se imprescindíveis no Brasil, com forte tradição elitista.

A atual Constituição Federal determina, no seu artigo 205, que “A educação é direito de todos e dever do Estado e da família [...]”. Mais adiante o seu artigo 208, dá ao ensino obrigatório e gratuito (dos 6 aos 14 anos) um especial destaque, ao identificá-lo como um dever do Estado e como um direito público subjetivo. Ele é assim considerado, na medida em que o seu não-oferecimento pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa na responsabilização da autoridade competente. Esta é uma conquista da sociedade, mesmo que delimitada e focalizada apenas para o ensino obrigatório. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de sua parte, reafirma no Artigo 5 que:

O acesso ao ensino fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída, e, ainda, o Ministério Público, acionar o Poder Público para exigi-lo.

Vale acrescentar que qualquer pessoa ou grupo de pessoas acima mencionados pode acionar o Poder Judiciário e ser for comprovada a negligência do Poder Público na oferta do ensino obrigatório, a autoridade competente poderá ser imputada de crime de responsabilidade.

Para os anos obrigatórios (o ensino fundamental) não há discriminação de idade. Qualquer jovem, adulto ou idoso tem esse direito e pode exigí-lo a qualquer momento perante as autoridades competentes. O direito à educação parte do reconhecimento de que o saber sistemático é mais do que uma herança cultural, pois com ele, o cidadão torna-se capaz de apoderar-se de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos da sociedade e colaborar na sua transformação. O propósito deste direito é a igualdade, que pretende permitir que todos tenham condições iguais de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento.

A gestão que toma por base o direito à educação sem fracionar suas dimensões econômica, política, ética e cultural, tem a possibilidade de fazer da escola um campo de experimentação, expressão, criatividade e aprendizagens. Atividades estas simultaneamente, vinculadas à prática social, à vida cotidiana e à preparação para o mundo do trabalho.

2. 2 O papel do gestor atual

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Tem sua raiz também em gestatio, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, gérmen.

A Gestão das Escolas vem sofrendo mudanças ao longo dos anos, aumentando suas responsabilidades na busca da qualidade do ensino. Gerir uma escola é organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das escolas.

[...] ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (LÜCK, 2000 p. 14).

Segundo Lacerda (2011), ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e

estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele são algumas das competências que um gestor deve ter. Esse perfil atual busca vincular sua atuação efetiva ao trabalho pedagógico, muito mais do que na função burocrática que o cargo exige. Ele deve favorecer um ambiente em que o professor seja eficiente e, sobretudo, saiba ensinar e orientar seus estudantes, tendo ações permeadas de um profissionalismo interativo, com uma visão de formação contínua ao longo de sua carreira, elaborando “projetos de orientação e normas de trabalho que valorizem o trabalho em conjunto, o oferecimento de ajuda e a discussão de dificuldades” (FULLAN; HARGREAVES, 2000 p. 28).

De acordo com Lück (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 16).

As atividades do gestor ampliaram significativamente, ele hoje está focado em manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e sobretudo pedagógico visando a qualidade de ensino oferecida em sua Unidade Escolar. Entretanto, os gestores se deparam constantemente com situações adversas, devendo ser capazes de solucioná-las em diferentes níveis e planos.

Com a democratização da gestão, a escola deixa de ser uma instituição burocrática para se tornar um instrumento de efetivação da intencionalidade política e pedagógica, norteadas por princípios fundamentados em sua proposta pedagógica. Nesse contexto a escola passa a ser um espaço de formação da identidade profissional do professor em defesa dos interesses coletivos com vistas às melhores condições de aprendizagem dos alunos, dialogando entre o discurso e a prática.

Silva (2009) diz que o gestor educacional é o principal articulador na construção desse ambiente de diálogo e de participação favorável para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Para isso é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em

um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Segundo Libâneo (2004, p. 217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminado as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, é de suma importância para o gestor educacional administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e aceitando opiniões divergentes. Deste modo, ele poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade, buscando atender seus anseios, e, principalmente, suas necessidades. Para isso, deve ter disciplina para integrar, aliando esforços necessários para realizar a ações determinadas para melhoria da qualidade de ensino, tendo coragem de agir com a razão e liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

De acordo com Silva (2009) o gestor educacional, também deve ter disponibilidade para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar seu papel, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

Características como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa são ligadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola precisa ser um ambiente envolvente de aprendizagem, contribuindo para a formação da cidadania e a humanização do indivíduo. Nesse sentido o gestor educacional tem a tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, segundo Martins (1999, p. 165), “a administração é o processo racional de organização, comando e controle”, enquanto que a gestão caracteriza-se

pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução dos trabalhos.

Para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo.

Segundo Silva (2005, p. 25):

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizados, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade.

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com propostas e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição, propiciando um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminações para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, respeito e discernimento.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aperfeiçoadas diariamente, nas ações que são enfrentadas, nas dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos transformam e modificam o modo de trabalho do gestor como líder, pois ele como líder deve estar disposto a encorajar e motivar sua equipe na direção dos objetivos propostos, norteando o trabalho e as prioridades da escola. Apresentado uma postura positiva em suas ações, o diretor conseqüentemente contagia sua equipe que se torna estimulada, sem receio das mudanças e desafios. O gestor, dessa maneira favorece a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.

O gestor educacional por meio de uma gestão democrática e participativa tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo

a identidade da escola, respeitando a diversidade de sujeitos que dela fazem parte, proporcionando o diálogo, com vistas a formar um aluno autônomo e crítico para viver em sociedade. O gestor ainda deve manter o planejamento adotado, fazendo as reorientações, sempre que necessário, juntamente com sua equipe promovendo a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte na oferta de ensino de qualidade.

Desse modo compreendemos que gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo de educar, valorizando o modo crítico e o olhar diferenciado que o aluno terá sobre a sociedade e a atuação dos educadores considerando o caráter e os valores que estão agregados a cada indivíduo.

É importante, desse modo, que o gestor educacional possa criar um vínculo com a sua equipe, na qual todos interajam nas questões pedagógicas e administrativas por meio da participação coletiva na elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Dessa forma torna-se fundamental que lidere a realização do PPP desenvolvendo as propostas elaboradas pela comunidade escolar para encaminhar as práticas educativas.

Ser um gestor educacional vai muito além de um cargo ou uma profissão de grande responsabilidade, implica ser autêntico, ter visão e liderança, pois o líder envolve todos no trabalho, promove a união dos setores da escola, faz das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma boa gestão, visto que é do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do clima escolar e do processo ensino aprendizagem.

Cabe ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e desacertos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar um ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição voltada para a educação dos alunos, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos. Segundo Lück (2004, p. 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência sobre todos os setores

pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola.

O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação: comprovação do funcionamento.

Em sua caminhada profissional frequentemente o gestor depara-se com algumas dificuldades para conseguir realizar o seu trabalho. Nota-se pelo que diz Santos (2002, p.58,59):

O educador não é um trabalhador qualquer. Seu campo de ação é o ser humano, com sua expectativa e projetos de vida, que merece todo respeito. Mais que um trabalho, é uma missão, uma vocação. Difícil desempenhar dadas as condições precárias, o descaso governamental, o próprio descrédito e desprestígio da escola. Porém um trabalho inadiável e imprescindível. A criança, o jovem, o adulto aí estão sofrendo, como o professor e o diretor, injustiça a violência, a carência e todos os problemas de um sistema.

Percebe-se então que o gestor é o principal representante da atividade- meio (gestão), ou seja, aquela que deve oferecer sustentação à atividade-fim (ensino e aprendizagem), sem a qual não seria possível favorecer o acesso de todos às aprendizagens na escola. Dessa forma o diretor como líder deve envolver sua equipe no planejamento e execução de tarefas que visem a aprendizagem dos alunos, delegando tarefas para realizar satisfatoriamente uma gestão transparente e democrática.

2.3. O gestor e o compromisso com as aprendizagens

O diretor cuida do entrosamento da equipe escolar, com o apoio de leis e normas para garantir a qualidade de ensino. Ele é a figura central para promover o ganho de qualidade que a escola precisa. Diariamente, lida com diversas “gestões” na escola: do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do

planejamento, da interação com a comunidade, 18 das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e da execução de programas e metas da Secretaria de Educação, tudo isso, com um objetivo maior, a aprendizagem dos alunos.

Entende-se que a aprendizagem é o processo realizado pelo estudante, no qual, o mesmo deve receber os conhecimentos, reconstruí-los conforme o seu entendimento, para poder repassá-los, assim tornando-os significativos e úteis a sua vida. A aprendizagem ocorre por meio do ensino, no entanto, ele acontece desde o nascimento do indivíduo, ressaltando que todos que estão ao nosso redor podem nos ensinar algo, por isso é importante que a escola tenha um bom gestor e principalmente que conheça a realidade de sua comunidade para melhor auxiliar nos processos de ensino e de aprendizagem.

Para que este trabalho possa ter qualidade, a gestão deve ser feita de modo democrático e descentralizado, no qual a equipe consiga trabalhar de maneira unida e com os mesmos objetivos priorizando sempre a melhor aprendizagem para seus alunos.

Segundo Colling (2012) o gestor influencia no trabalho do professor, sendo o agente facilitador na escola, proporcionando uma estrutura escolar harmônica e organizada, em que desenvolve autonomia para um planejamento flexível, com oportunidades de acesso à formação continuada, resultando em ações positivas, reflexivas e inovadoras, para uma aprendizagem consistente e sólida tendo como objetivo a formação integral do educando. Não obstante é imprescindível conhecer a fundo o Projeto Político Pedagógico da escola, a elaboração do planejamento anual participativo, planos de trabalho e construção de um currículo contextualizado com a realidade social dos alunos e da comunidade para efetivar o processo ensino-aprendizagem.

Conforme Ferreira (2008), a gestão atravessa nos dias de hoje, uma fase de profundas transformações que se traduzem em diferentes medidas e tem por objetivo redefinir o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. A partir dessa nova reorganização do saber surgem novas descobertas, e novas maneiras de enxergar que “é impossível reconhecer as partes sem conhecer o todo, e o todo sem conhecer as partes” (MORIN, 2007, p.65).

Faz-se necessário a atualização da gestão da escola para apresentar atitudes inovadoras, sendo coerente com a responsabilidade social de formar cidadãos capazes de interagirem na sociedade. A ampliação do uso das tecnologias provoca uma mudança da prática profissional, exigindo conhecimentos refinados para atuação produtiva, formação mais flexível para conseguir acompanhar a evolução tecnológica dos alunos e do contexto escolar.

Nesse processo, o gestor exercendo sua liderança, assumindo a sua função de facilitador, mediando as práticas de ensino pelos professores, lhes proporcionando meios didáticos e materiais para que possa desenvolver boas metodologias em sua prática pedagógica, é que faz uma escola democrática onde gradativamente consegue atingir seus objetivos e fazer com que seus membros sejam agentes de transformação da sociedade em que fazem parte. A gestão escolar no contexto estudado surge para garantir o funcionamento da escola, visando a promoção da aprendizagem, devendo para isso viabilizar ações que fundamentem os princípios e diretrizes educacionais constantes no projeto político pedagógico da unidade escolar.

O gestor como líder educacional, deve integrar as ações educativas com consistência e coerência, mobilizando a comunidade escolar para novas aprendizagens e novos saberes. A formação continuada surge como um novo olhar, uma reconstrução e reformulação dos conceitos que o gestor com um perfil democrático fazendo-se facilitador dos processos de ensino e aprendizagem deve ter como objetivo principal, tendo consciência da importância de sua função na escola, e perante sua comunidade.

Desse modo enfatiza-se que em acordo com Morin (2007, p.81) “o conhecimento é uma tradução seguida de uma reconstrução”, ou seja, é essencial na influência cultural e resulta novas visões de mundo para cada indivíduo.

Cabe destacar que o conhecimento acontece por meio de informações, que precisam ser reformuladas por cada sujeito, apropriando-se assim de suas concepções e reconstruindo-as, dessa forma, é importante que o gestor, os professores, os alunos e toda comunidade escolar consiga reaprender a pensar. Neste novo processo de reaprender é que ocorre a ação política e as informações conseguem ser situadas de uma forma contextualizada de acordo com a sociedade global em que vivemos. Morin (2007, p.86) cita: “é a contextualização que torna possível o conhecimento pertinente”.

Assim, por meio do conhecimento é que conseguimos instigar o cidadão ativo, participativo, consciente de seus direitos e deveres, capazes de usar sua voz e vez para ser agente de transformação em uma sociedade que é dinâmica e mutável, recebendo informações em tempo real e de forma acelerada. Nesse sentido, é preciso fazer que os indivíduos consigam enfrentar as situações diárias, sabendo resolver problemas que por ventura ocorram, de maneira madura e sem frustrações.

Nessas circunstâncias, a formação continuada se faz essencial na carreira dos profissionais da educação, em especial dos gestores, pois são eles que mobilizam a equipe escolar para a busca da excelência educacional, influenciando o processo de aprendizagem e permitindo por meio da educação a transformação da sociedade.

Conforme Costa (2010), atualmente o grande desafio da educação é qualificar o processo de aprendizagem dos alunos. Nesse sentido cabe à escola ensinar e garantir a aprendizagem necessária para a inserção e convivência em sociedade. Para isso é importante que a escola reveja sempre suas práticas educacionais e se qualifique, aperfeiçoando o projeto pedagógico, os procedimentos didático-pedagógicos, o planejamento de projetos e, principalmente, a comunicação fortalecendo os laços com os segmentos escolares quando for preciso, haja vista que a mesma caracteriza-se como um espaço reflexivo da realidade social, com o objetivo da formação humana em suas várias dimensões. Dessa forma devemos pensar a gestão que assuma o papel de atuar em prol da transformação social, validando o aprendizado do aluno.

O desafio do gestor é coordenar diferentes aspectos – equipe, espaços, parcerias, recursos – para promover a aprendizagem das turmas, visto que as questões administrativas são apenas meios para concretizar as propostas pedagógicas. O olhar do gestor deve voltar-se fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços pedagógicos (não só a sala de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe com uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de comunicação entre a escola e os pais.

Ser gestor não é tarefa fácil, mas adotar essas medidas, com certeza facilita os resultados positivos, pois muitas são as tarefas do gestor no dia-a-dia, entre elas: dirigir a relação entre ensino e aprendizagem, orientar para o saber e gerenciar o conhecimento, mesmo que existam coordenadores pedagógicos e as Secretarias de Educação colaborem para o processo de formação em serviço dos docentes, a

responsabilidade pelo desempenho insatisfatório dos alunos é do gestor. E este deve urgentemente assumir a sua tarefa de garantir a aprendizagem das crianças na escola.

Seja qual for o contexto em que se insira, a escola é, por definição, um local de aprendizagem e todos os espaços devem ser utilizados para esse fim. O diretor precisa ter conhecimento pedagógico ou buscar parcerias para conseguir caminhar com os professores, pois dessa forma o grupo se sente mais fortalecido e comprometido com os resultados. Criar um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo pode ser uma tarefa árdua, pois na escola pública o diretor tem de trabalhar com o que tem, tanto em termos de recursos materiais, como de espaço e de funcionários.

Para que os gestores das escolas efetivem um trabalho articulado com sua equipe, devem ter como objetivo principal, criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justos e firmes nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. Desta forma o diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e assim a escola estará ganhando poder.

É fundamental lembrar que a função do gestor escolar é uma das mais importantes atividades da educação no desenvolvimento do aluno, por isso a necessidade da competência de liderança na sua ação pedagógica-administrativa. As ações específicas relativas a esta competência estão diretamente associadas às escolas eficazes, que fazem a diferença no aprendizado dos seus alunos. Para tal, torna-se necessário que exista uma comunicação efetiva entre os líderes e seus liderados, criando um ambiente útil de confiança e interação, tendo o aluno como norte de todo o trabalho desenvolvido.

2.4 O gestor escolar e a inclusão

As práticas educacionais desenvolvidas e que promovem a inclusão na escola regular dos alunos com deficiência (física, intelectual, visual, auditiva e múltipla), com transtorno global do desenvolvimento e com altas habilidades revelam a mudança de paradigma incorporada pelas equipes pedagógicas. Essas ações evidenciam os esforços dos educadores em ensinar a turma toda e representam um conjunto valioso de experiências para garantir a todos o direito à educação.

As propostas curriculares do país mostram a existência de acordos para construir situações favoráveis a aprendizagem, em uma perspectiva inclusiva. Nessa perspectiva a escola garante a aprendizagem para todos e seu currículo rompe com valores relativos à competitividade, ao individualismo, à busca de vantagens individuais. Para isso o projeto político pedagógico serve como direcionador das ações do professor que deve assumir o compromisso com a diversidade e com a oferta de oportunidades, privilegiando a colaboração e a cooperação entre os pares.

Os princípios de um currículo inclusivo supõem a definição de conhecimentos a serem apropriados por todos, o respeito a diversidade, as diferenças individuais e grupos sociais, as singularidades entre os sujeitos e um esforço conjunto de todos os envolvidos. Assim precisamos investir na busca para assegurar os direitos de aprendizagem a todos, favorecendo condições de aprendizagens coletivas, singulares a cada grupo social.

Por educação inclusiva se entende o processo de inclusão dos portadores de necessidades especiais ou de distúrbios de aprendizagem na rede regular de ensino em todos os graus. Na escola inclusiva o processo educativo é entendido como um processo social, onde todos os alunos têm o direito à escolarização e a integração na sociedade. Nesta escola, os professores tornam-se mais próximos dos alunos na captação de suas dificuldades, o ambiente escolar tem de ser apropriado para aprendizagem e o suporte ao professor faz-se essencial para o processo ensino-aprendizagem. A inclusão implica uma mudança de perspectiva educacional, pois não se limita aos alunos com deficiência e aos que apresentam dificuldades de aprender, mas a todos os demais, para que obtenham sucesso na escola.

Para Sanches e Teodoro (2006):

Educação inclusiva não significa educação com representações e baixas expectativas em relação aos alunos, mas sim a compreensão do papel importante das situações estimulantes, com graus de dificuldade e de complexidade que confrontem os professores e os alunos com aprendizagens significativas [...] (SANCHES; TEODORO; 2006, p.73).

Percebe-se, dessa forma que, o conceito de educação inclusiva pressupõe respostas educativas das escolas a todos os alunos que ali se encontram, seja qual for a modalidade de ensino, tendo em vista a efetivação do processo ensino aprendizagem com base na diversidade e não mais na homogeneização.

A inclusão é produto de uma educação plural, democrática e transgressora. Ela provoca uma transformação na identidade da instituição, do professor e do aluno. Esse aluno é outro sujeito, é diferente dos modelos ideais. Esta escola considera as individualidades de cada local; os valores culturais das comunidades; valoriza a identidade dos grupos sociais; planeja e organiza o tempo escolar, considerando os “tempos de aprendizagem” dos alunos; dá acesso e garantia dos direitos de aprendizagem para todos e rompe com a concepção de atividade única, ao mesmo tempo, em todas as ações propostas aos alunos. Ao pensarmos a gestão de uma escola assim, nosso olhar se volta primeiramente para o currículo concebido como um eixo articulador das ações educacionais.

Nesta escola o gestor deve apoiar e legislar o professor em suas atribuições, valorizando suas competências pedagógicas para garantir o ensino de todos os alunos. Quando a escola só consegue ensinar uma parte de seus alunos, abandonando à própria sorte os demais, ela continua operando no paradigma da educação como privilégio. A educação só se concretiza como direito numa escola em que todos possam aprender e formar-se como cidadãos. O princípio democrático da educação para todos só se evidencia nos sistemas educacionais que se especializam em todos os alunos.

A inclusão, como objetivo de um ensino de qualidade para todos os alunos provoca e exige da escola brasileira novos posicionamentos e modernização do ensino. É uma inovação que impõe atualização e reestruturação das condições atuais da maioria das escolas de nível básico. A sustentação da luta pela inclusão decorre da perspectiva da qualidade de ensino das escolas, de modo que se tornem aptas a responder às necessidades dos alunos, de acordo com suas especificidades e seu sucesso baseia-se nas possibilidades de progressos significativos na escolarização por meio de adequação das práticas pedagógicas à diversidade dos estudantes. Na escola inclusiva a aprendizagem é o centro das atividades escolares e o sucesso dos alunos é a meta da escola, independentemente do nível de desempenho que cada um deseja alcançar são condições básicas para uma escola acolhedora e receptiva a todas as crianças.

A Constituição Federal de 1988 respalda avanços significativos para a educação escolar de pessoas com deficiência, quando elege como fundamentos da República a cidadania e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, incisos II e III), e, como um dos seus objetivos fundamentais, a promoção do bem de todos, sem

preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (art. 3º, inciso IV). Ela garante ainda o direito à igualdade (art. 5º) e trata, no art. 205 e seguintes, do direito de todos à educação.

Além disso, a Constituição elege como um dos princípios para o ensino, a igualdade de condições de acesso e permanência na escola (art. 206, inciso I), acrescentando que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um (art. 208, V). Quando garante a todos o direito à educação e ao acesso à escola, a Constituição Federal não usa meios-terminos e sendo assim, toda escola deve atender aos princípios constitucionais, não podendo excluir nenhuma pessoa em razão de sua diversidade. Ela, contudo, garante a educação para todos, para atingir o pleno desenvolvimento humano e o preparo para a cidadania em ambientes sem segregação.

No Capítulo III, Da Educação, da Cultura e do Desporto, artigo 205 a Constituição prescreve em seu art. 208, que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...]” atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”.

O preferencialmente refere-se a atendimento educacional especializado, ou seja, o que é necessário no ensino para atender adequadamente às especificidades dos alunos com deficiência, abrangendo principalmente instrumentos necessários à eliminação das barreiras que as pessoas com deficiência naturalmente têm para relacionar-se com o ambiente externo, como o ensino da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS, o código “Braille”, o uso de recursos de informática, e outras ferramentas e linguagens que precisam estar disponíveis nas escolas regulares.

Na concepção inclusiva e na lei, esse atendimento especializado deve estar disponível em todos os níveis de ensino, preferencialmente na rede regular desde a educação infantil à Universidade, pois este é o ambiente escolar adequado para favorecermos o relacionamento dos alunos deficientes com seus pares de mesma idade cronológica. E assegurar a quebra de qualquer ação discriminatória e a interação que possa beneficiar o desenvolvimento cognitivo, social, motor, afetivo dos alunos, em geral.

A Constituição admite que o atendimento educacional especializado também pode ser oferecido fora da rede regular de ensino, em qualquer instituição, já que seria apenas um complemento e não um substitutivo do ensino ministrado na rede

regular para todos os alunos. Mas, na LDBEN/1996 (art. 58 e seguintes) consta que a substituição do ensino regular pelo ensino especial é possível.

Além do mais, após a LDBEN/1996, surgiu uma nova legislação, que revoga as disposições anteriores que lhe são contrárias. Trata-se da Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Pessoa Portadora de Deficiência, celebrada na Guatemala, em maio de 1999. Este documento, portanto, tem valor de norma constitucional, já que refere-se a direitos e garantias fundamentais da pessoa humana.

A relevância dessa Convenção está no fato de que deixa clara a impossibilidade de diferenciação com base na deficiência, definindo a discriminação como [...] “toda diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência, antecedente de deficiência, consequência de deficiência anterior ou percepção de deficiência presente ou passada, que tenha o efeito ou propósito de impedir ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício por parte das pessoas portadoras de deficiência de seus direitos humanos e suas liberdades fundamentais (art. I, nº 2“a”). A mesma Convenção esclarece, no entanto, que não constitui discriminação [...]” a diferenciação ou preferência adotada para promover a integração social ou o desenvolvimento pessoal dos portadores de deficiência, desde que a diferenciação ou preferência não limite em si mesma o direito à igualdade dessas pessoas e que elas não sejam obrigadas a aceitar tal diferenciação ou preferência” (art. I, nº 2, “b”).

Como na Carta Magna consta que educação visa o pleno desenvolvimento humano e o seu preparo para o exercício da cidadania (art. 205), qualquer restrição ao acesso a um ambiente marcado pela diversidade, que reflita a sociedade como ela é, como forma efetiva de preparar a pessoa para a cidadania, seria uma “diferenciação ou preferência” que estaria limitando “em si mesma o direito à igualdade dessas pessoas”.

É indispensável que os estabelecimentos de ensino eliminem barreiras arquitetônicas e adotem métodos e práticas de ensino adequados às diferenças dos alunos em geral, oferecendo alternativas que contemplem a diversidade, além de recursos de ensino e equipamentos especializados, que atendam a todas as necessidades educacionais dos educandos, com e sem deficiências, mas sem discriminações (MANTOAN,2001). A inclusão se legitima, porque a escola para muitos alunos é o único espaço de acesso aos conhecimentos. É o lugar que vai lhes proporcionar condições de se desenvolver e de se tornar um cidadão, alguém

com identidade social e cultural que lhes confere oportunidades de ser e de viver dignamente. Segundo Glat (2007, p. 16):

A educação inclusiva significa um novo modelo de escola em que é possível o acesso e a permanência de todos os alunos, e onde os mecanismos de seleção e discriminação, até então utilizados, são substituídos por procedimentos de identificação e remoção das barreiras para a aprendizagem. Para tornar-se inclusiva a escola precisa formar seus professores e equipe de gestão, e rever formas de interação vigentes entre todos os segmentos que a compõem e que nela interferem, precisa realimentar sua estrutura, organização, seu projeto político pedagógico, seus recursos didáticos, metodologias e estratégias de ensino, bem como suas práticas avaliativas. A proposta de educação inclusiva implica, portanto, um processo de reestruturação de todos os aspectos constitutivos da escola, envolvendo a gestão de cada unidade e os próprios sistemas educacionais.

Sabemos que a figura do professor em uma escola que trabalha numa perspectiva de Educação Inclusiva é de essencial relevância, todavia, não podemos menosprezar o papel do gestor escolar frente a este processo. Mesmo porque, a educação inclusiva traz à emergência de se prever e prover uma escola que atenda a todos os alunos, sem nenhum tipo de discriminação, com o compromisso de toda comunidade escolar estar envolvida, de forma a contribuir com a transformação destes espaços educativos (TEZANI, 2004). Tendo em vista a meta de uma escola inclusiva viável, Beyer (2006), acrescenta que:

O desafio é construir e pôr em prática no ambiente escolar uma pedagogia que consiga ser comum ou válida para todos os alunos da classe escolar, porém capaz de atender os alunos cujas situações pessoais e características de aprendizagem requeiram uma pedagogia diferenciada. Tudo isto sem demarcações, preconceitos ou atitudes nutridoras dos indesejados estigmas. Ao contrário pondo em andamento na comunidade escolar, uma conscientização crescente dos direitos de cada um (BEYER 2006, p. 76).

É neste contexto que o papel do gestor escolar se destaca, pois é ele quem irá contribuir com a estrutura organizacional das escolas, visando uma transformação. Sendo assim, se almejamos uma escola regular que atenda as necessidades especiais dos alunos, é fundamental que o gestor escolar esteja comprometido com a proposta da educação inclusiva, disposto a mobilizar toda a comunidade escolar no que refere-se à questão em foco.

Michels (2006) e Sage (1999), defendem que o gestor pedagógico, deve ser o primeiro a se conscientizar do seu papel na organização da escola de modo que se

torne inclusiva. Só assim será possível promover mudanças educacionais, de forma a transformar as escolas, que historicamente se caracterizaram como espaços educacionais, destinados ao atendimento de alunos em classes regulares homogêneas, em escolas inclusivas, nas quais a heterogeneidade seja percebida como princípio básico para elaboração de todas as propostas pedagógicas.

Assumir o compromisso de organizar uma escola inclusiva não é uma tarefa simples, mas cabe ao gestor desenvolver estratégias que possibilitem situações de aprendizagem. Para isso é de sua competência diagnosticar as necessidades dos professores, em busca de alternativas viáveis que contribuam com a inclusão e a aprendizagem dos alunos. Nessa perspectiva o gestor pode contribuir com a prática dos professores, ajudando-os a desenvolver habilidades e estratégias educativas adequadas às necessidades dos alunos respeitando suas potencialidades e especificidades. Auxiliar os professores na identificação dos ANEE elaborando currículos dinâmicos, flexíveis e adaptáveis, viabilizando adequações físicas e sociais, desenvolvendo metodologias diferenciadas, possibilitando momentos de estudo, compartilhamentos e reflexão são maneiras de oportunizar a inclusão na escola.

Concerne ao gestor a tarefa de promover a educação inclusiva, ensejando a integração entre os envolvidos no processo educativo estabelecendo relações entre toda comunidade escolar e contemplar todos os educandos, considerando

3. METODOLOGIA

A proposta desta monografia foi analisar as estratégias utilizadas na Escola Municipal Regina Bona para garantir a aprendizagem dos alunos até o 5º ano do Ensino Fundamental e a participação do gestor no processo ensino- aprendizagem nesta escola.

O critério de escolha dos gestores da escola (diretor e coordenador) como sujeito da pesquisa deveu-se ao fato de serem eles os principais responsáveis pelo direcionamento pedagógico das ações da Escola.

Com vistas à execução dos objetivos desta pesquisa busquei contribuições teóricas ligadas ao direito à educação como princípio motivador da aprendizagem. Encontrei esse apoio teórico em autores como CURY (2006), LUCK (2000, 2004), LIBÂNEO (2004) MONTAÑO (2001), MORIN (2007) entre outros. Ainda procurei auxílio nos documentos oficiais como a Constituição Federal do Brasil (1988), LDBEN (1996) e Projeto Político Pedagógico Carlos Mota (2011) além da aplicação de questionários aos membros da escola para alicerçar o trabalho em questão.

3.1 Contexto de pesquisa

A escola escolhida como objeto de estudo situa-se na área rural de Campo Maior, atende crianças de 2 a 17 anos compreendendo os alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

O funcionamento da escola acontece apenas no diurno.

A estrutura física da instituição é composta de 4 salas de aula, 1 sala de diretoria, 1 cantina, 1 sala de leitura, 1 sala de depósito.

A equipe de professores regentes é bem qualificada e experiente, em geral é um grupo fixo, com poucas mudanças, garantindo assim a qualidade do trabalho proposto. Todos possuem curso superior, em Pedagogia (4) e 10 em outras áreas específicas da educação. Os professores possuem pós-graduação na área de educação. A faixa etária deste grupo varia de 25 a 35 anos de idade e em média estes professores tem experiência de 10 anos de regência de classe e destes 02 já estiveram em cargos de direção e coordenação. Ou seja, é um grupo gabaritado e experiente onde todos tem em média 8 anos de exercício com ensino fundamental

dos anos finais, conhecendo todos as etapas do processo de ensino aprendizagem do alunado

3.2 Participantes da pesquisa

Pais- Por serem os responsáveis pelos alunos e fazerem parte da comunidade escolar. Os pesquisados têm em média 40 anos. Os pais que responderam ao questionário são atuantes na escola e acompanham o desenvolvimento pedagógico de seus filhos, o que faz a diferença na aprendizagem dos alunos.

Professores – São os profissionais diretamente ligados a aprendizagem na escola. Os professores que responderam à pesquisa têm em média 36 anos de idade, possuem especialização em educação e tem uma bagagem de aproximadamente 7 anos de regência em alfabetização.

3.3 Instrumentos

Para a realização do estudo de caso foi escolhido o questionário por tratar-se de uma forma de pesquisa abrangente, onde os participantes podem expor seus pontos de vista de forma clara e objetiva. Esta foi qualitativa, pois segundo Ludke e André (1986, p. 36) “a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados ao se buscar o contato direto do “pesquisador com a situação a ser pesquisada.”

Sobre a propriedade da pesquisa qualitativa em Educação, Ludke e André (1986, p. 3) afirmam que “em educação as coisas acontecem de maneira tão inextricável que fica difícil isolar as variáveis envolvidas e mais ainda apontar claramente quais são os responsáveis por determinado efeito”.

Dessa maneira, o emprego do método qualitativo se justifica por tratar-se do estudo de um fenômeno em seu ambiente real, a escola, cujo contexto também deve ser observado. Assim o pesquisador coleta os dados necessários à pesquisa em contato direto com a situação que é seu objeto de estudo e com isso “ênfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em mostrar as perspectivas dos participantes” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 13).

O questionário foi realizado no mês de dezembro de 2023 com os segmentos da Escola de forma escrita e individual. Os participantes não precisaram se

identificar e dispuseram de tempo hábil para responderem as questões pertinentes ao andamento pedagógico da escola. As questões foram apropriadas a cada segmento, porém algumas perguntas foram comuns a todos.

3. 4 Coleta e análise de dados

O estudo de caso, segundo Ludke e André (1986) apresenta algumas características que o situam na investigação qualitativa: visam a descoberta de novos elementos e aspectos importantes para a investigação, além dos pressupostos do referencial teórico inicial; enfatizam a interpretação em contexto, considerando as características da escola, o meio social em que está inserida, os recursos materiais e humanos, entre outros aspectos; procuram retratar a realidade em profundidade; usam uma variedade de fontes de informação; permitem generalizações naturalistas; buscam representar diferentes perspectivas numa situação social e têm linguagem e forma mais acessíveis do que outros métodos de investigação.

Esta pesquisa teve caráter interpretativo e reflexivo e visou, essencialmente, à análise multidimensional das ações contextualizadas em que se efetiva o processo de ensino aprendizagem na escola estudada a partir dos dados coletados entre a comunidade escolar, considerando também a fundamentação do referencial teórico apresentado. A partir desse pressuposto deve-se aliar prática e teoria a fim de se preservar no valor científico do trabalho.

A pesquisa foi realizada em forma de questionário com 6 questões abertas para cada segmento participante e as perguntas foram relacionadas as estratégias para viabilizar o processo de ensino- aprendizagem na Escola Regina Bona.

1-Como o gestor pode viabilizar a aprendizagem na escola?

Averiguando os dados percebemos que a comunidade escolar almejou que o gestor estivesse aberto ao diálogo favorecendo a troca de experiências (21%), dando suporte à equipe escolar (21%) para que estes realizassem suas tarefas mais estimulados e fazendo sempre que necessário a reflexão (21%) sobre os resultados obtidos e os esperados na escola como forma de crescimento e amadurecimento profissional. Visto que o gestor educacional é o principal articulador na construção desse ambiente de diálogo e de participação favorável para o melhor

desenvolvimento do trabalho dos profissionais e também, para o sucesso do processo educativo- pedagógico.

Conforme Silva (2009), o gestor escolar é o principal coordenador na composição desse ambiente de diálogo e de participação oportuna para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, por conseguinte, para o sucesso do processo educativo pedagógico. Para isso é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se alicerçados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

2- Qual a importância do gestor para a aprendizagem dos alunos?

Para os pesquisados a organização do ambiente escolar (22%), o suporte ao professor (44%) e o acompanhamento das aulas (33%) são papéis do diretor da escola. Embasado pelo referencial teórico deste trabalho percebemos que a pesquisa coaduna com este no que diz respeito ao papel do gestor educacional que ao realizar sua função, busca a valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A escola precisa ser um ambiente envolvente de aprendizagem, contribuindo para a formação da cidadania e a humanização do indivíduo. Nesse sentido o gestor educacional tem a tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro se constitui como essencial e deve privilegiar a qualidade por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, segundo Martins (1999, p. 165), “a administração é o processo racional de organização, comando e controle”, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução dos trabalhos.

Para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo.

3- Quais os maiores desafios encontrados na escola para proporcionar a aprendizagem dos alunos?

Gráfico

De acordo com os resultados obtidos a ausência dos responsáveis no acompanhamento pedagógico do aluno (29%), a falta dos profissionais adequados (monitores e professores) (14%) foram um dos entraves para o processo ensino-aprendizagem. A indisciplina e o desinteresse (29%) foram queixas recorrentes dos professores e segundo os respondentes a reflexão da práxis pedagógica (14%) também foi importante para os encaminhamentos e a resolução dos problemas enfrentados.

As dificuldades para o gestor são muitas, mas com perspectivas de mudanças, tendo uma visão mais abrangente consegue ultrapassar os obstáculos encontrados de forma eficiente. Para isso precisa ser dinâmico e ter flexibilidade junto ao corpo docente. Dourado (2001, p. 76) relata a eficácia entre o líder e os seus liderados para a criação da confiança entre eles.

A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora está sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

3- Como os pais ajudam seus filhos na escola

Segundo os pais eles ajudaram suas crianças fazendo com eles os deveres de casa (50%), indo sempre na escola conversar com os professores (33%) e participando das reuniões de pais (17%). Os pais presentes na escola foram importantes para auxiliar os alunos e dessa forma contribuírem para a aprendizagem. De acordo com as Diretrizes Pedagógicas da Secretaria de Educação do Distrito Federal, a proposta pedagógica constitui-se parte essencial da organização do trabalho da instituição. Tem como objetivo principal instrumentalizar a comunidade educacional (gestores, professores, pais, alunos, conselho escolar, auxiliares) para a ação educativa, visando a melhoria da qualidade do ensino, de forma a atender às especificidades da instituição, articulada aos fins e princípios que norteiam sua filosofia.

Essa premissa permeia o processo educativo, de modo a priorizar, nas suas ações, a participação coletiva dos sujeitos, estabelecendo uma práxis pedagógica centrada no diálogo e na promoção da autonomia escolar, conforme destaca Veiga (1995, p.102): “a escola é um espaço público, lugar de debate e diálogo fundado na reflexão coletiva (...) terão que nascer do próprio chão da escola e ser construída coletivamente”

4- Para você a gestão da sua escola propicia o debate e o diálogo como forma de crescimento pedagógico da instituição?

A discussão e a troca de experiências aconteceram na escola como forma de aprimorar o trabalho pedagógico (21%), porém para alguns (29%) o que prevaleceu foi a vontade do gestor, para outros (21%) as discussões acabaram sem definição e para (21%) o grupo caminhou para o amadurecimento dos embates e discussões. Sabemos que não existe escola sem debate e diálogo e que estes são necessários para o crescimento pedagógico do grupo, pois é onde se fortalecem as parcerias e as argumentações imprescindíveis para o fazer pedagógico.

A gestão democrática propicia o diálogo efetivo entre comunidade e escola, é a busca de caminhos mais apropriados para a democratização escolar, para a resolução de conflitos, impondo novos campos de atuação e articulação que visam a participação e a deliberação pública, manifestando a vontade de transformação dos indivíduos em cidadãos e do crescimento da sociedade democrática.

5- De que maneira a gestão proporciona a participação de todos os segmentos nas decisões pedagógicas para assegurar a aprendizagem dos alunos?

De acordo com o questionário 29% dos participantes acreditavam que a gestora não proporcionou a participação da comunidade nas decisões da escola, para 21% essa participação aconteceu apenas por segmentos estanques e para 50% essa participação realizouse por meio de reuniões e assembleias com toda a comunidade.

De acordo com referencial teórico, Libâneo (2004, p. 217) nos diz que: Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminado as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, é fundamental para o gestor educacional administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e aceitando opiniões divergentes. Deste modo, ele poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade, buscando atender seus anseios, e, principalmente, suas necessidades. Para isso, deve ter disciplina para integrar, aliando esforços necessários para realizar ações determinadas para melhoria da qualidade de ensino, tendo coragem de agir com a razão e liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

6- De que forma a gestão democrática possibilita maior envolvimento da comunidade escolar na aprendizagem dos alunos?

A comunidade escolar envolveu-se na aprendizagem por meio da participação de projetos pedagógicos (22%), nas reuniões e assembleias (44%) e nas avaliações institucionais (33%).

Segundo Art. 2º da lei 4751/2012 que rege a Gestão Democrática do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao 45 financiamento, à gestão e à destinação, observa os seguintes princípios: I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar.

Pelo exposto a comunidade escolar sentiu-se acolhida na participação na EC Cristais quando colaborou com decisões importantes da instituição, seja nas reuniões e assembleias onde deliberaram assuntos essenciais sobre a gestão financeira e administrativa da escola, seja avaliando o trabalho, seja nas eleições de Diretor e Vice- diretor e conselho escolar.

Os gestores de escolas públicas devem possibilitar a transformação do atual quadro da educação, já que o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração e envolve “uma mudança de paradigma, isto é, de uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (LÜCK, 2000, p. 34)

CONCLUSÃO

A gestão escolar está relacionada com a participação de todos os envolvidos de forma consciente e responsável, promovendo ações em equipe na busca de objetivos comuns. As decisões e atitudes coletivas possibilitam mais resultados significativos para os processos de ensino e de aprendizagem. O gestor tem o encargo de inovar, criar e planejar.

Enquanto líder está à frente da função de estimular e auxiliar sua equipe para que as conquistas sejam alcançadas, assegurando que todos os envolvidos estejam sendo beneficiados. Favorecer um ambiente participativo não é tarefa fácil, o gestor deve conhecer a sua equipe, quais são as suas exigências e, a partir das necessidades, ter flexibilidade e criatividade na solução das situações que possam surgir. Diante das necessidades dos profissionais, o gestor deve investir em capacitações e reuniões pedagógicas favorecendo o diálogo.

Mas, não basta apenas a formação ser ofertada, é necessário que o gestor seja um profissional interessado e dedicado para que o sucesso pedagógico ocorra. É necessário ter-se uma visão ampla e conceder um espaço para que a inovação aconteça. O líder não deve medir esforços para buscar, constantemente, aprimoramento profissional.

A pesquisa conseguiu, de forma parcial, responder a questão problema do trabalho. Algumas características da gestão escolar foram alcançadas, mas entre elas ficaram dúvidas e alguns novos questionamentos. A pesquisadora e escritora desse trabalho compreendeu que a gestão é peça fundamental da escola, mas que ela somente consegue fazer um bom trabalho se tiver ao seu lado as pessoas que compõem essa instituição. Assim sendo, é de suma importância a necessidade de propor à organização da escola fundamentos democráticos participativos. É preciso envolver todos no processo de tomada de decisões e na elaboração de ações dentro do ambiente escolar, fortalecendo vínculos e potencializando as aprendizagens.

Para o gestor escolar desempenhar o seu papel visando um ensino de qualidade e de sucesso institucional perante às diversas demandas do ambiente escolar é imprescindível um planejamento estratégico participativo junto à comunidade escolar, bem como a utilização de novas estratégias para viabilizar a qualidade de seus processos, através de um conjunto de ferramentas, princípios e

procedimentos que forneçam diretrizes para uma gestão pautada em um planejamento estratégico democrático.

Viu-se no artigo apresentado, que o gestor escolar deve agir como líder no ambiente escolar. Sua função primordial é liderar professores, estudantes e servidores, planejando ações junto à comunidade escolar, não pautando-se no autoritarismo, centralização do poder e das ações.

Observou-se na literatura utilizada na base teórica desse estudo, que a administração participativa na escola é de suma relevância, sendo percebida como um elemento capaz de fomentar certo envolvimento dos profissionais da educação com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária. Portanto, os autores utilizados nesse artigo, versaram sobre a necessidade da gestão ser participativa, democrática e clara, estando centrada em três pilares básicos: o administrativo, o pedagógico, porém, nunca com um único enfoque, sendo o gestor escolar o protagonista e responsável pelo sucesso da instituição de ensino para a transformação dos ideais para inovação em uma gestão de concretização do plano de desenvolvimento da escola e do projeto político pedagógico.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. (organização). Escola Reflexiva e Nova Racionalidade. Editora Artmed. Porto Alegre. 2001.

BEYER, H. O. Da integração escolar à educação inclusiva: implicações pedagógicas. In: BAPTISTA, C. R. (Org.) Inclusão e Escolarização: múltiplas perspectivas. Porto Alegre: Mediação, 2006. p. 73 -81.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil-1988, Brasília, DF, 1988.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei Nº 9.394/1996. BRASÍLIA, Câmara Legislativa de; Gestão Democrática do Distrito Federal Lei- DF nº 4.751/2012.

COLLING, Janete; TRINDADE, Lidiane; ZIEGLER, Mariani Martins; NICOLODI, Sônia. O gestor como facilitador nos processos de ensino e aprendizagem, Centro Universitário Franciscano – UNIFRA; 2012

COSTA; Maria Antonia Ramos. A função do gestor escolar. <http://www.webartigos.com/afuncaoogestorescolar/2010>. Acesso em 31/03/2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O direito à educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes, Duarte, TEIXEIRA, Maria Ribeiro Título Progesta: Programa de Capacitação e distância para Gestores escolares: In: MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. (coord) ET, al. Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Modulo II CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação), Brasília, 2001.

ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA. O currículo como instrumento de viabilização do direito. Sala ambiente Fundamentos do Direito à Educação. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/1/gestores/direito/curriculoinstrumento_u2_pg3.htm acesso em 01/04/2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 6 ed. São Paulo, - Cortez, 2008.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. A Escola como Organização Aprendente: buscando uma educação de qualidade. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GLAT, R. (Org.) Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar. Rio de Janeiro: 7Letras, 2007.

GUATEMALA, Assembleia Geral – Convenção Interamericana para a eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência. 1999.

LACERDA, Eliane. Padrões de competência do diretor. Belo Horizonte. 2011

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia. Alternativa, 2004. 50

LÜCK, Heloísa: Ação Integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional. 22 Ed. Petrópolis 2004.

_____. A dimensão participativa da gestão escolar. Gestão em Rede (Brasília), Curitiba, v. 57, n. out, Vozes. Rio de Janeiro p. 1- 6, 2004.

_____ et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A editora,. Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico. 2000.

_____. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmaz A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANTOAN, M.T.E. Caminhos pedagógicos da inclusão. São Paulo: Memnon, edições científicas. 2001.

_____. Inclusão escolar – o que é? Por quê? Como fazer? - Campinas, São Paulo, 2003.

_____. Todas as crianças são bem vindas à escola – Unicamp – Faculdade de Educação. 2011.

MARTINS, Ana Paula Maioli; BROCANELLI, Cláudio Roberto O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar; Universidade do Oeste Paulista; 2010.

MARTINS, José do Prado. Administração Escolar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MICHELS, M. H. Gestão, formação docente e inclusão: eixos da reforma educacional brasileira que atribuem contornos à organização escolar. Revista Brasileira Educação, Rio de Janeiro, v. 11, n. 33, p. 406-423, set./dez. 2006.

MORIN, Edgar. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. São Paulo: Cortez, 2007.

MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria. Indagações sobre currículo: currículo, conhecimento e cultura. Brasília, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, 2007.

MOREIRA, Antonio Flavio; SILVA, Tomaz Tadeu da. Sociologia e teoria do currículo: uma introdução. IN: _____. (Orgs.) Currículo, Cultura e Sociedade. São Paulo: Cortez Editora, 1995, pp. 7-38.

SAGE, D. Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo. In STAINBACK, Susan Bray; STAINBACK, William C. Inclusão: um guia para educadores. Porto Alegre: Artmed, 1999. (129-141).

SANCHES, I.; TEODORO, A. Inclusão Escolar: Conceitos, Perspectivas e Contributos. Revista Lusófona de Educação, v.8, pp. 63-83, 2006.

SANTOS, J. M. F. dos. Dimensões e diálogos de exclusão: um caminho para a inclusão. In: SANTOS, Mônica P.; PAULINO, Marcos M. (Orgs.). Inclusão em educação: culturas, políticas e práticas. (p.17-29), São Paulo: Cortez, 2006.

SILVA, Eliene Pereira da; A importância do gestor educacional na instituição escolar. Revista Conteúdo Capivari v. 1 n. 2 São Paulo. p. 67- 83.jul./dez 2009.

SEEDF, Estratégia Pedagógica do Bloco Inicial de Alfabetização. Brasília, DF. 2ª edição, 2010.

SOUSA, L. P. F. de. Orquestrar a gestão escolar para respostas educativas na diversidade. 2007, 113p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Educação. Rio de Janeiro.

TROQUEZ, Marta Coelho Castro; Práticas Curriculares na construção da escola diferenciada. (UFGD/ UFMS)

TEZANI, T. C. R. Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) Projeto Político Pedagógico: Uma construção possível. 12ed. Campinas. São Paulo. Papirus. 1995.

VIOTO, Josiane Rodrigue Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. O papel da gestão pedagógica frente ao processo de inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais. UEL, Faculdade de Educação Londrina, 2012