



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A SUA ARTICULAÇÃO COM AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Daniela Pinheiro Alves Poti

Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima

Professora tutora -orientadora MSc. Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Brasília (DF), Julho de 2014

Daniela Pinheiro Alves Poti

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A SUA ARTICULAÇÃO
COM AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima e da Professora tutora-orientadora MSc. Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

TERMO DE APROVAÇÃO**Daniela Pinheiro Alves Poti****O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A SUA ARTICULAÇÃO
COM AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Dr. Erisevelton Silva Lima - FE/UnB

(Professor-orientador)

MSc. Abigail do Carmo Levino
de Oliveira– UnB

(Professora tutora-orientadora)

Profa. Mestre Sileda Maria de Holanda Pereira
(Examinadora externa)

Brasília, julho de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que me conduz no caminho do bem e do saber.
À minha família pelo apoio e força em todos os momentos de minha vida.
Aos amigos que me incentivaram a persistir nessa caminhada.
Aos professores que foram pacientes e prestativos nas minhas dúvidas e incertezas.
Enfim, agradeço a todos vocês, pois sem este apoio não teria chegado até aqui.

A educação é sempre uma “aventura” coletiva de partilha:
de afetos e sensibilidades, de conhecimentos e saberes,
de expectativa e experiências, de atitudes e valores,
de sentidos de vida...

Rubem Alves

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar a participação do gestor na promoção das aprendizagens dentro da escola, buscando apoio em documentos que asseguram o direito à educação, averiguando o papel do gestor atual, seu compromisso com as aprendizagens na escola, utilizando o currículo com viabilizador do direito à aprendizagem e sua relação com a inclusão escolar. Para isso foi realizado uma pesquisa de campo em forma de questionário na Escola Classe Cristais de Sobradinho com a comunidade escolar para investigar como é realizada a articulação do gestor no processo ensino- aprendizagem alicerçando a pesquisa em teóricos como CURY, LIBÂNEO, LÜCK e MONTAN. Os dados apreciados estão inseridos e analisados neste trabalho levando a uma reflexão da importância do gestor no fazer pedagógico da instituição para obter-se uma escola pública de qualidade, pesquisando as estratégias utilizadas para garantir a aprendizagem dos alunos até o 3º ano do Ensino Fundamental e a participação do gestor no processo de ensino- aprendizagem nesta escola, considerando que o gestor hoje possui muitas atribuições, tendo funções maiores do que apenas dirigir a escola, devendo apresentar uma postura de envolvimento e comprometimento pedagógico, aliado a responsabilidade pela qualidade da educação pública enfrentando os desafios com autonomia e inovação frente ao sistema educacional.

Palavras- chave: Gestor. Compromisso. Aprendizagem.

SUMÁRIO

Introdução -----	8
Capítulo 1 -----	10
1. O direito à educação -----	10
2. O papel do gestor atual -----	12
2.1. O gestor e o compromisso com as aprendizagens -----	18
2.2. O gestor escolar e a inclusão -----	22
3. O currículo com viabilizador do direito à aprendizagem -----	28
Capítulo 2 -----	33
2- Metodologia -----	33
2.1. Contexto da Pesquisa -----	34
2.2. Participantes -----	35
2.3. Instrumentos -----	35
2.4. Coleta e análise de dados -----	36
Considerações Finais -----	47
Referências -----	49
Apêndices -----	52
Apêndice 1 – Questionário para gestores -----	52
Apêndice 2 – Questionário para pais -----	54
Apêndice 3 – Questionário para professores -----	56

INTRODUÇÃO

Este trabalho fez parte de um estudo sobre a gestão escolar da Escola Classe Cristais do Distrito Federal (nome fictício) localizada na área urbana de Sobradinho – Distrito Federal com uma comunidade socialmente envolvida com problemas disciplinares e suas consequências.

A Escola Classe Cristais de Sobradinho tem como clientela alunos de idade entre 6 e 9 anos de idade, que residem em condomínios, zona rural e quadras próximas à escola. A escola atende alunos das séries iniciais (Bloco Inicial de Alfabetização) e alunos com necessidades educacionais especiais no turno diurno, atendendo atualmente cerca de 396 alunos divididos em 18 turmas de Ensino Fundamental séries iniciais Bloco de Alfabetização. Para atender a demanda são 18 professores regentes, 1 professor de sala de leitura, 1 pedagoga, 1 professora da sala de recursos, 1 orientadora, 26 auxiliares e 4 pessoas da equipe diretiva. Os auxiliares de apoio administrativo estão assim distribuídos: 2 na secretaria, 3 na cozinha, 4 vigias, 4 na portaria, 1 na sala de leitura e 11 na conservação e limpeza.

Os alunos com Necessidades Educacionais Especiais (DI, DA e DF) estão inseridos em classes do ensino regular e em classes de Integração Inversa, recebem atendimento especializado por meio da adequação curricular e sala de recursos. Há também uma turma de Ensino Especial com alunos com múltiplas deficiências.

A atual equipe diretiva está atuando a partir de 2014 e foi eleita por escolha democrática do voto direto da comunidade escolar para uma gestão de 3 anos. Esta equipe é formada por 4 servidores que tem formação superior, a diretora está cursando especialização, a vice- diretora tem especialização em gestão escolar, o secretário e o supervisor administrativo possuem formação superior.

Mediante os dados inseridos na parte introdutória, surgiu a questão a ser investigada: sendo a Escola Classe Cristais do Distrito Federal, uma escola de séries iniciais, o grande desafio é investigar quais foram as estratégias utilizadas para garantir a aprendizagem dos alunos até o 3º ano do Ensino Fundamental e a participação do gestor no processo de ensino-aprendizagem na Escola Cristais de Sobradinho?

Diante da situação descrita na apresentação de pesquisa apresento o objetivo geral da pesquisa:

Objetivo Geral:

- Analisar estratégias utilizadas para garantir a aprendizagem dos alunos até o 3º ano do Ensino Fundamental e a participação do gestor no processo de ensino- aprendizagem em uma turma desta escola.

Acredito que, a realização desta pesquisa teve uma importância no cenário educativo, por tecer abordagens relacionadas à gestão das escolas, tão discutidas no seu aspecto democrático para maior interação da comunidade escolar e produtividade qualitativa do ensino, além de oportunizar novos conhecimentos nos processos de gestão escolar observando a capacidade deste em assumir e liderar a efetivação do direito à educação a todos os alunos.

Objetivos Específicos:

- Investigar como é realizada a inclusão dos alunos no processo de alfabetização;
- Analisar o papel do gestor educacional como articulador das aprendizagens na escola;
- Compreender o currículo como instrumento de viabilização do direito à educação;

Nessa perspectiva o trabalho foi dividido em dois capítulos. O primeiro referiu-se ao referencial teórico e o segundo tratou dos assuntos metodológicos da pesquisa. O referencial teórico abordou assuntos relacionados ao direito à educação, ao papel do gestor atual, ao seu compromisso com as aprendizagens, ao currículo com viabilizador do direito à aprendizagem e sobre a relação entre a inclusão e o gestor escolar. No segundo capítulo foi onde detalhou-se a pesquisa de campo, explicitando o contexto de pesquisa, os participantes, os instrumentos utilizados e a coleta e análise de dados. Por fim finalizamos o trabalho com as considerações finais com uma reflexão da relevância da pesquisa.

CAPÍTULO 1

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 publico 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. 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 sócio-educacionais 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, norteada 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 à 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.

2.1. 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,

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.

2.2 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 à 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, independente 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 por 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 suas diferenças individuais e ressaltando as suas potencialidades.

3. O CURRÍCULO COMO VIABILIZADOR DO DIREITO À APRENDIZAGEM

Entendemos por currículo os conteúdos a serem ensinados e aprendidos; as experiências de aprendizagem escolares a serem vividas pelos estudantes; os planos pedagógicos elaborados por professores, escolas e sistemas educacionais; os objetivos a serem alcançados por meio do processo de ensino; os processos de avaliação que terminam por influir nos conteúdos e nos procedimentos selecionados nos diferentes graus de escolarização.

Historicamente, o conceito de currículo expressa ideias como conjunto de disciplinas/matérias, relação de atividades a serem desenvolvidas pela escola, resultados pretendidos de aprendizagem, relação de conteúdos claramente delimitados e separados entre si, com

períodos de tempo rigidamente fixados e conteúdos selecionados para satisfazer alguns critérios avaliativos. Nessas representações o currículo se esgota em si mesmo, como algo dado e não como um processo em construção social no qual se possa intervir. Porém, ele tem passado por transformações no que diz respeito a conceitos, tendências e/ou enfoques teórico-metodológicos e no próprio sentido do termo currículo. Neste processo, ele deixou de ser técnico e tomou uma perspectiva crítica, sociológica.

Focalizamos o currículo como um campo de conhecimento pedagógico no qual se destacam as experiências escolares levando sempre em consideração a especificidade da escola, em meio a relações sociais e a sua contribuição para a construção das identidades dos estudantes. Assim, associa-se o currículo ao conjunto de esforços pedagógicos desenvolvidos com intenções educativas. (MOREIRA e CANDAU, 1996)

É no currículo que se sistematizam os esforços pedagógicos na escola, é o espaço central da atuação pedagógica. É fundamental o papel do educador no processo curricular, o que implica a necessidade de discussões e reflexões sobre currículo, seja aquele formalmente planejado e explicitado ou não.

As reflexões e discussões sobre currículo não podem deixar de recorrer aos documentos oficiais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as Propostas Curriculares. São nesses documentos que se encontram os subsídios e sugestões sistematizadas para o trabalho pedagógico escolar.

Para orientar o trabalho docente em sala de aula devemos definir quais são os princípios educativos e as estratégias a serem utilizadas para garantir às crianças os direitos de aprendizagem. Para isso devemos saber o que sabem sobre o que pretendemos ensinar, e envolvê-las no processo de ensino- aprendizagem. Nesse processo faz-se necessário o trabalho com currículo inclusivo, que é aquele que busca abranger todos os alunos no processo de ensino- aprendizagem, calcado no reconhecimento das diferenças entre os sujeitos e no esforço conjunto de todos os envolvidos na construção de uma aprendizagem significativa. Essa tarefa requer da escola uma ação cuidadosamente planejada e que precisa ser constantemente avaliada para que seja possível reencaminhamentos que propiciem a inclusão juntamente com a garantia do ensino de leitura e escrita.

Como em Moreira e Silva (1995, p.08), numa perspectiva crítica e sociológica,

[...] o currículo é considerado um artefato social e cultural. Isso significa que ele é colocado na moldura mais ampla de suas determinações sociais, de sua história, de sua produção contextual. O currículo não é um elemento inocente e neutro de transmissão desinteressada do conhecimento social. O currículo está implicado em relações de poder, o currículo transmite visões sociais particulares e interessadas, o currículo produz identidades individuais e sociais particulares. O currículo não é um elemento transcendente e atemporal – ele tem uma história, vinculada a formas específicas e contingentes de organização da sociedade e da educação (MOREIRA & SILVA, 1995, p. 08)

Para que o Currículo da Educação Básica seja um documento de identidade que transforme as escolas públicas do Distrito Federal, a Secretaria de Estado de Educação iniciou no ano de 2011, um movimento coletivo que envolveu professores, estudantes, coordenadores pedagógicos, gestores dos níveis locais, intermediários e centrais para discutir o currículo propondo uma nova estruturação teórica e metodológica desse instrumento importante.

Na perspectiva de Currículo em movimento, questionamos nossos saberes e nossas práticas pedagógicas, discutindo a função social da escola e o aligeiramento dos saberes, rompendo com a concepção conservadora de ciência e currículo e de fragmentação do conhecimento, reinventando e compreendendo que a educação é construção coletiva.

A concretização do Currículo dar-se-á a partir do Projeto Político Pedagógico das escolas e deve ser construído de forma participativa, envolvendo todos os sujeitos envolvidos na educação, um projeto como documento de identidade, que reflita a realidade escolar e suas relações internas e externas e que possibilite uma educação integral, pública, democrática e de qualidade social a todos os estudantes.

O Projeto Político- Pedagógico Carlos Mota (2011) propõe “ o currículo como um instrumento aberto, em que os conhecimentos dialogam entre si, [...]. que busque estimular a pesquisa, a inovação, a utilização de recursos e práticas pedagógicas mais criativas, flexíveis e humanizadas[...].”

A trajetória de transformação da escola historicamente conservadora e racional para uma escola reflexiva e emancipadora (ALARCÃO, 2001) é um processo de mudança continuada, em construção, em conflito permanente com a ordem vigente. Exige esforço contínuo, racional, ético, coletivo e solidário; uma demonstração de que a prática pedagógica é, também, um campo aberto à formação e (re)construção da cidadania. No desenvolvimento do currículo, formar alunos reflexivos implica em uma prática docente reflexiva, de que as

instituições escolares são também responsáveis, pois a construção do projeto político-pedagógico das escolas exige uma permanente avaliação e formação.

O conhecimento escolar é tema central das discussões sobre o currículo. Esse fato envolve o pressuposto de que a escola precisa preparar-se para socializar os conhecimentos escolares, com o objetivo de facilitar o acesso do estudante a outros saberes. Os conhecimentos construídos socialmente e que circulam nos diferentes espaços sociais constituem direito de todos.

Os alunos, sujeitos centrais da ação pedagógica, são condicionados pelos conhecimentos que deverão aprender e pelas lógicas e tempos predefinidos se que terão de aprendê-los. Muitos estudantes têm dificuldades de aprendizagem, e talvez muitos desses problemas resultem das lógicas temporais que norteiam as aprendizagens e dos recortes com os quais são organizados os conhecimentos nos currículos. Tais lógicas e ordenamentos não podem ser consideradas intocáveis, por isso é importante para o coletivo da escola investigar os currículos a partir dos educandos.

Conforme o Ministério da Educação o direito à educação e o currículo como instrumento viabilizador desse direito nos motivam a investigar crenças cristalizadas e repensá-las à luz de critérios éticos para desconstruir a crença na desigualdade do aprender; revisitar o que ensinar e como ensinar, tendo como parâmetro os processos de aprendizagem dos educandos e rever as lógicas que são estruturados os conteúdos pedagógicos, partindo do conhecimento dos aprendizes como sujeitos de direitos, para questionar a forma seletiva e segmentada em que se formulam os currículos.

Essa questão torna-se pertinente a medida em que se elenca o direito à educação como princípio fundante das políticas educacionais, impondo desafios a todos os envolvidos e comprometidos com a democratização da educação brasileira, graças às múltiplas dimensões escolares que ele abrange. Isso exige repensar a reorganização da estrutura escolar e do ordenamento curricular legitimados em valores de mérito e sucesso, em lógicas excludentes e seletivas, em hierarquias de conhecimentos e de tempos, em cargas horárias.

A expectativa é de que o Currículo seja mais reflexivo e menos normativo e prescritivo. O Currículo como construção social, possibilita o acesso do estudante aos diferentes referenciais de leitura do mundo, com vivências diversificadas e a construção de

saberes específicos de cada ciclo/ etapa/ modalidade da educação básica. Nele, os conteúdos são organizados em torno de uma determinada concepção ou eixos integradores, que indicam referenciais para o trabalho pedagógico a ser desenvolvido por professores e estudantes. Esses eixos são definidos conforme os interesses e especificidades dos ciclos/ etapas/ modalidades da Educação Básica, articulados aos eixos estruturantes: cidadania, diversidade, sustentabilidade humana e aprendizagens.

A escola vem fazendo esforços para se repensar em função da vida real dos sujeitos que têm direito à educação, ao conhecimento e à cultura. A LDBEN 9394/96 recoloca a educação na perspectiva da formação e do desenvolvimento humano. O direito à educação é entendido como direito à formação e ao desenvolvimento humano pleno. Essa lei se afasta, no seu discurso, da visão dos educandos como mão- de obra a ser preparada para o mercado e reconhece que toda criança, adolescente, jovem ou adulto tem direito à formação plena como ser humano. Reafirma que essa é uma tarefa da gestão da escola, da docência e do currículo.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

A proposta desta monografia foi analisar as estratégias utilizadas na Escola Classe Cristais para garantir a aprendizagem dos alunos até o 3º 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 vice- diretor) como sujeito da pesquisa deveu-se o fato de serem eles os principais responsáveis pelo direcionamento pedagógico das ações da Escola Cristais.

A pesquisa foi realizada também com pais, professores, além dos outros membros da equipe gestora para ampliar o leque de informações sobre a eficácia da participação do gestor na aprendizagem dos alunos.

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) MONTOAN (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.

A Escola Classe Cristais tem um diferencial em relação às demais, pois trata-se de uma escola de alfabetização que tem como documento oficial a Estratégia Pedagógica do Bloco Inicial de Alfabetização (BIA). Esta proposta envolve a Instituição Educacional em ações sistematizadas que promovem a aprendizagem dos estudantes, por meio da construção de uma educação inclusiva que respeite a diversidade cultural, social, de gênero e de credo.

Definir prioridades é, uma ação que ajuda a estabelecer estratégias e concentrar esforços para resolver problemas. Garantir que todas as crianças que frequentem a escola se alfabetizem nos três primeiros anos do Ensino Fundamental deve ser uma prioridade da escola brasileira e a partir da análise de dados desta monografia percebemos como é feito este trabalho na Escola Classe Cristais.

Para a realização desta pesquisa optei pela abordagem de estudo de caso dentro da metodologia de pesquisa qualitativa em forma de questionário por ser constituída por conjunto de técnicas interpretativas, obtendo dados relevantes para descrever os fenômenos pedagógicos utilizados na escola referência.

2.1 CONTEXTO DE PESQUISA

A escola escolhida como objeto de estudo situa-se na área urbana de Sobradinho, atende crianças de 6 a 9 anos compreendendo os alunos do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental Bloco de Alfabetização.

O funcionamento da escola acontece apenas no diurno, sendo as turmas divididas da seguinte maneira: 5 turmas de 1º ano, 6 turmas de 2º ano, 6 turmas de 3º ano e 1 turma de Ensino Especial.

A estrutura física da instituição é composta de 9 salas de aula, 1 sala de recursos, 1 laboratório de informática, 1 sala de direção, 1 sala de leitura, 1 secretaria, 1 sala da orientadora e pedagoga, 1 sala de coordenação de professores, 1 sala de auxiliares e 1 cantina. A escola possui a peculiaridade de ter sido durante muitos anos anexo do CEF Orquídea e apenas em 2003 voltou a ser independente. Dentro de suas dependências possui ainda 1 parquinho e 1 quadrinha improvisada para as aulas de Psicomotricidade.

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, a maioria em Pedagogia (14) e 4 em outras áreas específicas da educação, destes 18 professores regentes apenas 2 estão cursando a primeira especialização, pois os demais já possuem pós-graduação na área de educação. A faixa etária deste grupo varia de 30 a 50 anos de idade e em média estes professores tem experiência de 17 anos de regência de classe e destes 11 já estiveram em cargos de direção e coordenação. Ou seja, é um grupo gabaritado e experiente onde todos tem em média 7 anos de exercício com alfabetização, conhecendo as etapas, processos e dificuldades para atingir a alfabetização e o letramento dos alunos.

2.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O questionário foi feito por amostragem com 5 pais, 10 professores e os 4 gestores da escola para analisar a importância do gestor e de cada segmento no processo ensino-aprendizagem.

- Pais- Por serem os responsáveis pelos alunos e fazerem parte da comunidade escolar. Os pesquisados tem em média 35 anos com formação do nível médio ao superior. 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 a pesquisa tem em média 36 anos de idade, possuem especialização em educação e tem uma bagagem de aproximadamente 7 anos de regência em alfabetização.
- Gestores – Por se tratar dos responsáveis pelo bom funcionamento da escola, são os que organizam e dão subsídio ao trabalho pedagógico da Unidade de Ensino. Na Escola Cristais a gestão é composta pelo Diretor, Vice- diretor, Supervisor Administrativo e Secretário Escolar. A idade média destes é de 36 anos e possuem formação superior, porém o Supervisor e o Secretário por serem da carreira assistência tem formações em outras áreas fora da educação.

2.3. 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 devem 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 realizada no mês de maio de 2014 com os segmentos da Escola Classe Cristais 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.

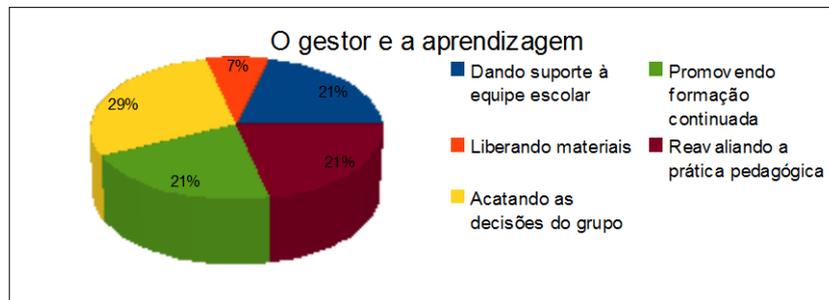
2.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

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 8 questões abertas para cada segmento participante e as perguntas foram relacionadas as estratégias para viabilizar o processo de ensino- aprendizagem na Escola Classe Cristais.

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



Averiguando os dados percebemos que a comunidade escolar da EC Cristais 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 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.

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



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 prática 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.

4- Como você, pode contribuir para favorecer a alfabetização das crianças desta escola?



Segundo os respondentes respaldando-se com atividades diferenciadas (29%), planejamento (21%) e projetos pedagógicos (14%) bem elaborados foi a maneira dos professores contribuírem para o aprendizado das crianças e ainda segundo eles, coube ao gestor dar subsídios aos docentes (21%) como forma de assessorá-los. Pois, segundo Lück (2000) apud Colling (2012) compete a gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo da escola, orientadas para resultados, através de ações conjuntas, associadas e articuladas.

A escola também tem a importante missão de oferecer práticas pedagógicas, que atendam às diferenças, valorizando-as como elementos de crescimento, fazendo se necessário diversificar e adaptar os conteúdos, a fim de garantir a inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais, com defasagem na aprendizagem por meio do projeto interventivo, pelo reagrupamento como também por meio de projetos pedagógicos.

Segundo a Proposta do Bloco Inicial de Alfabetização os três anos iniciais do Ensino Fundamental devem assegurar:

- a) a alfabetização e o letramento;
- b) o desenvolvimento das diversas formas de expressão, o aprendizado da matemática e das demais áreas de conhecimento;
- c) o princípio da continuidade da aprendizagem, tendo em conta a complexidade do processo de alfabetização e os prejuízos que a repetência pode causar no ensino fundamental como um

todo e, particularmente, na passagem do primeiro para o segundo ano de escolaridade e deste para o terceiro.

Nesta organização escolar, o pensamento norteador está em função das necessidades de aprendizagens dos estudantes. Ele parte de outra concepção de aprendizagem e de avaliação que traz desdobramentos significativos para o espaço e o tempo escolar, além de



exigir novas práticas e novas posturas da equipe escolar.

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 contribuir 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”.

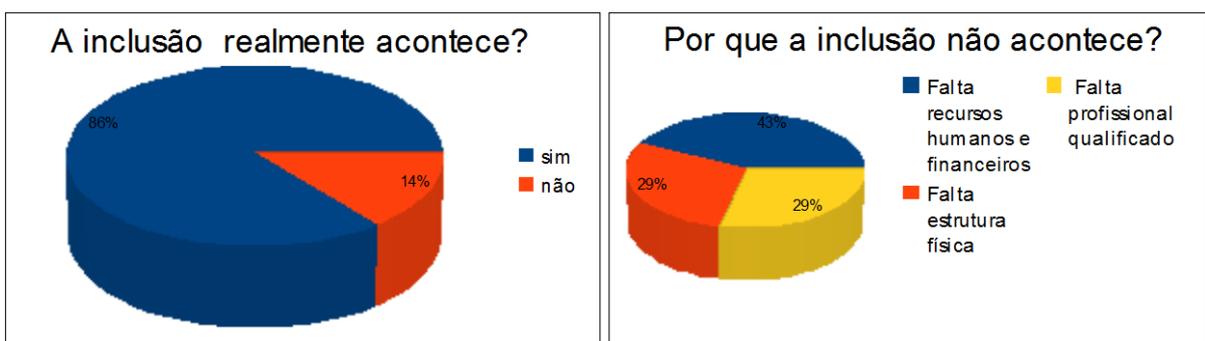
5- Para você de que forma o currículo auxilia a aprendizagem na escola?



Direcionando no decorrer do ano letivo os conteúdos e habilidades que foram trabalhados para a organização do trabalho pedagógico foi como os entrevistados viram a função do currículo escolar, ou seja, como um ponto de apoio para o processo de ensino e aprendizagem. Elencando as habilidades e competências que foram trabalhadas norteou o fazer pedagógico e deu sustentação ao trabalho em sala de aula.

Assim, ao analisar o currículo há que se “considerar como são concebidas e materializadas as funções da escola em dado momento histórico e social, em um dado nível da educação, em dada instituição educacional” Moreira (1995, p.75). Ainda segundo este autor, as reflexões sobre currículo devem “incidir tanto as propostas, sobre as intenções nelas contidas, como sobre as práticas e os sujeitos que as concretizam e as renovam nas escolas e nas salas de aula.”

6- Na sua opinião a inclusão como forma de permitir o acesso à educação realmente acontece? Exemplifique.



Segundo os questionados a inclusão não aconteceu (86%) porque faltaram recursos financeiros e humanos (43%), estrutura física com mobiliário adequado (29%) , acessibilidade e profissionais qualificados (monitores e professores bem preparados) (29%). Incluir alunos com alguma deficiência nas salas de aula lotadas é uma realidade, porém a inclusão implica uma mudança de perspectiva educacional, pois ela não se limita apenas aos alunos com deficiência e aos que apresentam dificuldades em aprender, mas a todos os demais, para que obtenham sucesso na escola.

Dois autores fazem referências em relação ao papel do gestor pedagógico e às transformações organizacionais das escolas no que concerne ao processo educacional inclusivo: Tezani (2004) e Sousa (2007).

Para Tezani (2004, p. 44) compreender o papel da gestão pedagógica no processo de educação inclusiva é aceitar que:

[...] este tem o papel de implementar a política; ou seja, realizar em ações o que a proposta de Educação Inclusiva se propõe a fim de (re)significar e (re)construir culturas inclusivas [...]. O gestor que prevê a articulação com o currículo em torno da avaliação, procedimentos metodológicos, conteúdo e aprendizagem, bem como, do fazer pedagógico, propriamente dito que operacionaliza a interação dos elementos escolares, na promoção do fazer coletivo a fim de construir e legitimar objetivos educacionais comuns, direcionados em práticas pedagógicas mais inclusivas.

Sousa (2007), também realiza uma análise semelhante e acresce que para garantir uma educação de qualidade a todos os alunos e, em especial aos alunos com necessidades educacionais especiais, é fundamental que o gestor pedagógico, em colaboração com outros profissionais da área de ensino, promova uma transformação nas formas organizacionais da escola, eliminando as barreiras que possam impedir o processo de escolarização dos referidos alunos. Ele ainda comenta que o gestor pedagógico:

[...] ao estabelecer uma demanda de trabalho centrada nas idéias de uma Educação Inclusiva colabora com a vivência da diversidade priorizando as singularidades das pessoas e as aprendizagens ocasionadas dos encontros com a multiplicidade. Portanto, ao acreditar no compromisso do gestor com a dimensão da atividade pedagógica de sua função, contempla a oportunidade de um espaço de reflexão acerca de um processo decisório participativo, fundamentado no conhecimento de seu público diferenciado e priorizando

uma ação planejada eficaz ao processo de Educação Inclusiva. (2007, p.51)

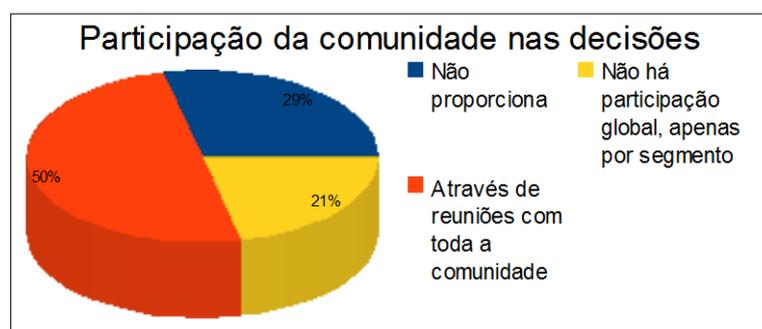
7- Para você a gestão da sua escola propicia o debate e o diálogo como forma de crescimento pedagógico da instituição?



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.

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



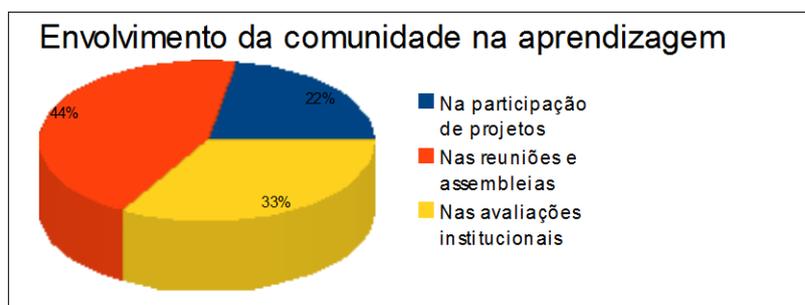
De acordo com o questionário 29% dos participantes acreditavam que a gestora não proporcionou a participação da comunidade nas decisões da escola, para 21% essa participação aconteceu apenas por segmentos estanques e para 50% essa participação realizou-se por meio de reuniões e assembleias com toda a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

9- 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

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.

10- O envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola é:



O envolvimento da comunidade foi mediano segundo 56% respondentes do questionário, mas sabemos que 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.

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.

A função social da educação escolar visa a diminuição das discriminações e o respeito

a pluralidade de ideias e concepções, além de pretender a igualdade a todos. Cabe ao gestor educacional proporcionar a qualidade do ensino envolvendo alunos e comunidade escolar no processo ensino- aprendizagem, zelando pela execução da proposta pedagógica da escola.

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).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após investigar como é realizada a inclusão dos alunos no processo de alfabetização, observando o papel do gestor educacional como articulador das aprendizagens na escola percebi que a comunidade escolar da Escola Classe Cristais almeja uma escola concebida como uma organização que continuamente se repensa, na sua missão social e na sua organização e confronta-se com o desenrolar da sua atividade em um processo simultaneamente avaliativo e formativo. Nessa escola acredita-se que formar é organizar contextos de aprendizagem, exigentes e estimulantes, isto é, ambientes formativos que favoreçam o cultivo de atitudes saudáveis e o desabrochar das capacidades de cada um com vistas ao desenvolvimento das competências que lhes permitem viver em sociedade.

Hoje o desafio da escola pública é garantir aos alunos um ensino de qualidade que esteja de acordo com os princípios e valores estabelecidos na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e no Projeto Político Pedagógico Carlos Mota da Secretaria de Educação, estabelecendo como meta o trabalho coletivo, integrando todos em direção a aprendizagem dos alunos. Dessa forma compete ao gestor dar assistência ao professor para que realize seu trabalho de forma a proporcionar aos alunos o direito à educação.

A educação é um direito básico do cidadão, que não pode ser infringido, nem desconsiderado, pois cria condições para um melhor exercício da cidadania. Planejar a prática docente, é imperioso para apontarmos quais os princípios educativos e as técnicas a serem utilizadas para garantir aos alunos o direito de aprendizagem, para isso devemos envolver todos (gestores, professores, pais) no processo educativo partilhando os mesmos propósitos.

Analisando os dados da pesquisa realizada percebemos que a comunidade escolar espera do gestor uma postura de comprometimento com a educação, sendo acessível ao diálogo, a troca de experiências, que estimule a formação continuada, incentivando os professores a propiciar um ambiente favorável à aprendizagem. Para os respondentes o gestor coordena o fazer pedagógico, organizando o ambiente escolar, encorajando sua equipe e dando suporte educativo aos professores com vistas ao bom desempenho da instituição. Para eles ações como planejamento coletivo, o currículo inclusivo, a aplicação de projetos

pedagógicos bem elaborados, aliadas a reflexão constante da prática e o apoio familiar dos alunos na escola contribuem para o sucesso dos aprendizes, visto que a escola é um espaço de fazer coletivo, onde os envolvidos buscam pelo mesmo objetivo - uma educação de qualidade.

Essa pesquisa tem relevância educativa, pois une teoria a prática, enfatizando que a atuação do gestor é um dos fatores que influenciam a aprendizagem, visto que procura alternativas para viabilizar o acesso ao direito à educação na escola. Para isso integra gestão financeira, administrativa, pessoal e pedagógica comprometendo-se com as necessidades educativas dos alunos, buscando soluções para os problemas, delegando funções, fazendo parcerias com a finalidade de trazer a comunidade para dentro da escola como forma de dividir responsabilidades.

Trabalhar a inclusão de todos no processo de ensino- aprendizagem também é função do gestor e requer da escola uma ação cuidadosamente arquitetada, que precisa ser constantemente planejada e frequentemente avaliada para que seja possível encaminhamentos que proporcionem a inclusão juntamente com a garantia da aprendizagem. Desta forma o currículo é o guia das aprendizagens e atribui-se à escola em geral, a gestão estratégica e ajustável desse enquadramento orientador. Requisita-se dos dirigentes escolares a capacidade de liderança mobilizadora de vontades e ideias compartilhadas e efetiva gestão de serviços e recursos. Essa escola vai sendo construída no cotidiano que se transforma e, por isso, não é uma organização que se aceita como definitiva e acabada. Ao contrário, a reflexão alicerça a sua missão social e a sua estrutura.

Enfim, pelo observado na pesquisa de campo a formação continuada dos profissionais de educação, o envolvimento da comunidade na escola, a troca de experiências, o apoio ao professor são algumas das maneiras que o gestor pode propiciar a aprendizagem na escola favorecendo um ambiente prazeroso de trabalho. Dessa forma o gestor deve 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).

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](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.

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 Dalmazo A. *Pequisa 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.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO PARA GESTORES

Formação Escolar: _____

Idade: _____

1- O envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola é:

(1) Excelente (2) Bom (3) Médio (4) Ruim (5) Péssimo

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

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

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

5- Como você, em seu segmento, pode contribuir para favorecer a alfabetização das crianças desta escola?

6- Para você de que forma o currículo auxilia a aprendizagem na escola?

7- Na sua opinião a inclusão como forma de permitir a todos o acesso à educação de qualidade realmente acontece? Exemplifique sua resposta.

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

APÊNDICE 2**QUESTIONÁRIO PARA PAIS**

Formação Escolar: _____

Idade: _____

1- O envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola é:

(1) Excelente (2) Bom (3) Médio (4) Ruim (5) Péssimo

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

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

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

5- Como você, em seu segmento, pode contribuir para favorecer a alfabetização das crianças desta escola?

6- Na sua opinião a inclusão como forma de permitir a todos o acesso à educação de qualidade realmente acontece? Exemplifique sua resposta.

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

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

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

Formação Escolar: _____

Idade: _____

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

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

3- Como você, pode contribuir para favorecer a alfabetização das crianças desta escola?

4- Para você de que forma o currículo auxilia a aprendizagem na escola?

5- Na sua opinião a inclusão como forma de permitir a todos o acesso à educação de qualidade realmente acontece? Exemplifique sua resposta.

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

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