



Coordenação pedagógica e
GESTÃO ESCOLAR:
enfoques teóricos e
PRÁTICAS EDUCACIONAIS

Marcos Pereira dos Santos
(Organizador)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Humanas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab.
Biomecatrônica - Poli - USP
Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX
Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chiroli
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná
Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. José Henrique de Goes
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de
Ensino Superior dos Campos Gerais
Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná
Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos
Faculdade Rachel de Queiroz
Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre
Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos
Gerais
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí
Prof.ª Ma. Sílvia Apª Medeiros Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

C7788 Coordenação pedagógica e gestão escolar: enfoques teóricos e práticas educacionais. / Marcos Pereira dos Santos (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 66 p. – ISBN 978-65-88580-46-2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.33

1. Planejamento educacional. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Professores – Formação. 4. Aprendizagem. 5. Alfabetização I. Santos, Marcos Pereira dos. II. Título

CDD: 371.2011

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação 6

01

A importância da gestão escolar: o gestor 7

Izabella Roman Faria

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.1

02

Formação continuada, estratégia para fortalecimento da gestão escolar no Paraná: alinhamento à função de diretor 20

Angelo Cardoso Sá

Nathalie Resende de Carvalho

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.2

03

Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental. 34

Regiane Diniz Espinosa de Almeida

Luzia Aparecida Martins Frazão

Kelly Franco Henkes

Luciana Pereira Franco

Michelle Camila da Silva

Maria Alice Monteiro

Alexandra Rodrigues de Arruda

Claudinéia Alves dos Santos

Elisângela dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.3

04

O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática 41

Paulo Marcos Ferreira Andrade

Edinei Ferreira da Silva Andrade

Valdineia Ferreira dos Santos Piasson

Marília Regina de Almeida

Juscelaine Cristiana da Silva Ribeiro Vieira

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.4

05

Democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática: três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção 53

Marcos Pereira dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.5

Índice Remissivo 62

Organizador 65

Apresentação

Diletos leitores, diletas leitoras:

A vocês todos e todas, minhas saudações cordiais!

Mais uma importante e belíssima coletânea científica é publicada na versão eletrônica (e-book) e devidamente inserida no mercado editorial brasileiro dos dias atuais para livre acesso, por tempo indeterminado.

Trata-se de o presente opúsculo literário intitulado *Coordenação pedagógica e gestão escolar: enfoques teóricos e práticas educacionais*, artefato cultural este a que tenho enorme satisfação de apresentar ao público em geral, mesmo que redigindo aqui breves e singelas palavras.

Elaborado a muitas mãos e sob diferentes olhares didático-pedagógico-metodológicos de autores(as) e coautores(as) que pesquisam cientificamente a área educacional e/ou atuam como profissionais da educação nos diversos níveis e modalidades de ensino, esta obra científica é composta de um total de cinco excelsos artigos acadêmico-científicos capitulares que estão elencados – de forma não hierárquica – na seguinte ordenação:

No primeiro capítulo, a professora-pedagoga Izabella Roman Faria aborda com maestria “A importância da gestão escolar: o gestor”.

O segundo capítulo, nominado de “Formação continuada, estratégia para fortalecimento da gestão escolar, no Paraná: alinhamento à função de diretor”, é de autoria de Angelo Cardoso Sá e Nathalie Resende de Carvalho.

Sob o título de “Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental”, o terceiro capítulo encontra-se aos cuidados autorais de: Regiane Diniz Espinosa de Almeida, Luzia Aparecida Martins Frazão, Kelly Franco Henkes, Luciana Pereira Franco, Michelle Camila da Silva, Maria Alice Monteiro, Alexandra Rodrigues de Arruda, Claudinéia Alves dos Santos e Elisângela dos Santos.

No quarto capítulo, por sua vez, Paulo Marcos Ferreira Andrade, Edinei Ferreira da Silva Andrade, Valdineia Ferreira dos Santos Piasson, Marília Regina de Almeida e Juscelaine Cristiana da Silva Ribeiro Vieira trazem a lume valiosas reflexões educacionais acerca de “O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática”.

Em última instância, porém não menos relevante, o quinto capítulo coloca sobre a mesa de debates a temática “Democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática: três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção”, tendo como responsável o professor-pesquisador Marcos Pereira dos Santos.

Pensar, re-pensar, analisar, interpretar e refletir criticamente a despeito de coordenação pedagógica e gestão escolar, num viés educacional teórico-prático, é deveras imprescindível hoje e sempre, haja vista que são muitas as facetas, matizes, nuances, lacunas, limitações, possibilidades, potencialidades e perspectivas que engendram ambos os objetos de investigação científica.

Este livro é de leitura e utilização recomendável na escola de Educação Básica e em todos os cursos de formação inicial e continuada de docentes, servindo assim como fonte auxiliar para o desenvolvimento de estudos individuais ou coletivos, pesquisas acadêmico-científicas e debates teóricos, bem como para a ampliação do leque de saberes pedagógicos e ressignificação/redimensionamento de práticas educativas.

Almejo que cada leitor e leitora, em particular, tenha muito sucesso em seus empreendimentos educacionais.

A todos e todas, meu fraterno abraço!

Prof. PhD. Marcos Pereira dos Santos
Organizador

A importância da gestão escolar: o gestor

Izabella Roman Faria

Graduada em Pedagogia – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Universidade Norte do Paraná

Resumo

O estudo apresentado tem como o objetivo de analisar a importância da Gestão Escolar. Qual a atuação dos profissionais nesta área? Bem como as suas responsabilidades, seus objetivos para a profissão e sua postura, sempre buscando uma qualidade e autonomia, valorizando o ensino e também todos os que estão envolvidos no ambiente escolar. Sendo assim o motivo da escolha desse tema foram às questões relacionadas à Gestão, suas responsabilidades, qual o seu papel frente à Instituição, como articulador, mediador e também a motivação de todas as ações ocorridas na Escola.

Palavras-chave: gestor. gestão. escola. participativa. ppp.

INTRODUÇÃO

O tema abordado no presente trabalho tem como objetivo apresentar os paradigmas existentes na gestão escolar, relatando assim a sua importância frente a Instituição.

A gestão escolar vem apresentando uma grande influência no âmbito mundial, tornando-se cada vez mais evidente a necessidade de que as instituições adotem uma gestão democrática e participativa para que haja o desenvolvimento repleto do ensino e da educação como um todo.

A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. Os objetivos desta pesquisa foram de contextualizar os conceitos de gestão escolar e gestor escolar, identificar e avaliar quais as características dos gestores e descrever a presença da gestão participativa no ambiente escolar.

Baseando-se nestes fundamentos, foi levantada a seguinte questão: como e quais fatores influenciam no processo de gestão? Sendo assim, será abordado e explicado as questões pertencentes deste tema de forma simples, porém qualitativa e descritiva, para poder chegar na conclusão uma resposta clara de sua importância.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Importância da Gestão Escolar

Há pouco tempo se falava em administração escolar, que compreendia as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

“A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, agregando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2006, p. 99).

Nessa perspectiva, a gestão escolar passa a ser concebida sob o ponto de vista de reconhecer a importância da participação de todos na organização e no planejamento do trabalho escolar, uma vez que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização no processo pedagógico, garantindo a participação efetiva dos estudantes, funcionários, pais, professores, equipe gestora e comunidade local nas decisões da escola.

A gestão democrática na escola garante o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição, e contribui para a superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas, assegurando a construção da qualidade social dependente ao processo educativo. Um dos grandes desafios da gestão democrática é vencer o desafio de garantir o acesso e a permanência do aluno, com sucesso, e a qualidade dos serviços prestados por ela.

“A gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”. (Luck, 2006, p. 99).

Para isto, é preciso estender a democracia com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais. No entanto, a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar de-

mocrática é uma forma de democracia participativa que contribui com o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão somatória ao processo pedagógico: ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo processo de encaminhamento das questões escolares, apoiados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.

Função do gestor e da gestão educacional

A atividade das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se fundamentado em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso.

“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 disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.” (Libâneo, 2004, p.217)

Como diz o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes. Deste modo, o gestor educacional poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente, suas necessidades.

Por isso, deve ter muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, 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.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e ca-

racterísticas que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

O gestor educacional que promove o crescimento da educação na instituição onde atua, certamente estará contribuindo para a formação de pessoas que buscam o sucesso.

O gestor educacional deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais existentes:

Pressupostos fundamentais: a humanidade seja capaz de operar a felicidade; seja ela positiva a imagem do homem que vai ser formado; a pessoa humana seja perfectível; a pessoa humana esteja capacitada para a responsabilidade.

Pressupostos instrumentais: a educação seja um processo dialógico; a finalidade da educação seja fundamentada; as estruturas escolares sejam adequadas; os conteúdos escolares estejam de acordo com a verdade; a avaliação escolar não seja tendenciosa; quem ensina seja capaz de ensinar; a mensagem coletiva possa ser criticamente processada e individualizada por cada educando; a motivação educacional seja real; a competência adquirida seja na prática; a educação não seja manipulação, a virtude possa ser ensinada pela vivência.

Entender esses pressupostos possibilita aos que atua na escola valorizar a humanização do sujeito e abrir espaços para sua autonomia, pois segundo Martins (1999, p.136): “O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando.”

Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou a ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa. O gestor educacional tem assim, uma árdua 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, 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 do seu trabalho.

É importante considerarmos as diferenças entre um tipo e outro, como os estabelecidos por Martins (1999, p.167) a fim de poder superar o enfoque administrativo e construir o de gestão:

Administrativo	Gestão
Da ótica fragmentada para ótica globalizadora.	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo.
Da hierarquização e burocracia para a coordenação.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
Da ação individual para a coletiva.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

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 colaborar com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa.

A gestão deve propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminação de espécie alguma para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Descrição do Gestor

Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu status, de modo autoritário.

Há algumas atribuições do diretor de uma instituição que são fundamentais e que devem ser cumpridas: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras.

No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o de-

envolvimento profissional.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos transformam/modificam o modo de trabalho do gestor como líder.

Quando se tem um gestor/líder com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios. O gestor, dessa maneira propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.

Uma liderança com negatividade acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as ações a serem atingidas, revelando, geralmente um líder autoritário, que amedronta sua equipe na busca de resultados.

Gestão democrática e participativa

A gestão participativa está bastante ligada à gestão democrática. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n° 9394, 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

“Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola. II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

É na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores e da comunidade que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, onde todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir. Uma escola democrática pode ser definida como:

‘Uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir.’ (PUIG, 2000, p. 27-28).

Sendo assim, uma escola com gestão democrática é aquela em que o gestor dialoga com o coletivo da escola e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do aluno autônomo para viver numa sociedade democrática, respeitando valores nela existentes e, dessa forma contribuir para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social.

Assim, a gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo com suas idas e vindas, acertos e erros, sucesso e fracasso, ganhos e perdas que fazem parte do educar democrático e participativo, 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, sendo importante que eles estejam baseados em um conjunto de valores que tenham vínculos com a liberdade, a autonomia, o desenvolvimento do espírito crítico, da iniciativa e da responsabilidade. Ao mesmo tempo, uma escola democrática

tica se apoiará também em valores como cooperação e a solidariedade, o espírito de grupo e a tolerância.

É importante 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.

Projeto Político Pedagógico

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicitam uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela.

É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

O projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos e, respeitando princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério. Para ser colocado em prática e ser compartilhado deve-se ter uma reflexão constante sobre as práticas assumidas, por ser um desafio contínuo a busca da qualidade.

O projeto político-pedagógico deve ser construído por todos, para que todos percebam a importância de sua participação no alcance dos objetivos e metas estabelecidas, dando significado ao debate, ao diálogo, à reflexão coletiva para um trabalho mais dinâmico. O dinamismo acontecerá naturalmente quando a equipe enfrentar com ousadia os caminhos propostos para a realização do mesmo.

Com a sociedade cobrando sempre mais da escola torna-se importante que cada instituição possa construir seu projeto pedagógico e administrá-lo de forma a realizar as ações propostas para a solução dos problemas diagnosticados.

É muito fácil montar o projeto e deixá-lo arquivado em uma pasta. Contudo torna-se fundamental a maneira como é implantado e trabalhado dentro da instituição, pois, uma vez em construção deve inspirar práticas constantes com novas ideias críticas, que permitam ao projeto definir-se em ação e reflexão.

A construção do projeto político-pedagógico, segundo Veiga (1995), baseia-se no processo de:

1. Análise de situação – analisar e indicar as condições da equipe pedagógica, do prédio, os materiais;
2. Definição dos objetivos – discutir metas a serem colocadas em práticas, visando melhoria da realidade escolar;
3. Escolha das estratégias – apontar o que deve ser melhorado, pontos fortes e fracos, estabelecendo prioridades;

4. Estabelecer cronogramas;
5. Coordenação entre os profissionais e setores envolvidos, privilegiando o pedagógico;
6. Implementação;
7. Acompanhamento e Avaliação.

Essas etapas para a construção do projeto político-pedagógico devem ser desenvolvidas pela equipe tendo como foco a dimensão educativa do trabalho e o sucesso no processo ensino e aprendizagem.

Esse processo, se trabalhado pela equipe escolar permite identificar o que necessita ser recuperado e construído dentro da instituição por meio da avaliação. De modo geral, funcionários, professores e comunidade devem se unir para fazer das ideias uma estrutura com prática para a autonomia e a melhoria da escola, visando atender aos alunos de forma a torná-los capazes de serem atuantes na sociedade da qual fazem parte.

Avaliação

A avaliação institucional permite verificar os pontos a serem aprimorados, caminhos a serem traçados para um melhor resultado no processo educativo, os quais só fazem sentido quando colocados em prática. Todas as informações devem ser trabalhadas em seus diferentes aspectos pela equipe.

A avaliação institucional é essencial para firmar as propostas do Projeto Político-Pedagógico, pois muito mais que olhar distante, a avaliação institucional requer a postura dinâmica de conhecer, produzir e cimentar as relações, de construir a articulação e a integração dos diversos níveis, áreas e dimensões institucionais. Ela adensa os processos comunicativos e as relações de trabalho, reforça, articula e intervém.

A avaliação institucional fornece subsídios e indicadores para o estabelecimento de objetivos e metas no processo de melhoria da educação, o que por sua vez, exige a participação da equipe, tendo o diálogo como um fator de maior interação entre os membros da escola para facilitar e harmonizar as relações sociais de trabalho.

Avaliar consiste em saber/conhecer o processo de desenvolvimento, seja a avaliação em sala, seja dos professores e da instituição. Qualquer tipo de avaliação consiste em examinar, averiguando onde criar aprimoramento, onde deixar de lado certas coisas e criar visão de novos aspectos.

Nessa perspectiva avaliar tem que ser constante, tornando-se assim um processo diário, no qual os julgamentos e resultados devem ser construídos com observações que visem o desenvolvimento qualitativo. Isso significa que dados e relatórios devem ser consideráveis, mas os sujeitos do processo são importantes na observação e no desenvolvimento.

As instituições são diferentes umas das outras, cada qual com seu modo de vista, suas metas, seus projetos e compromissos. Mas os gestores educacionais, independente da instituição, devem manter sempre a meta de avaliar, melhorar e construir, buscando assim aquilo que é de melhor para a instituição.

Avaliar o quanto anda o desempenho de uma instituição vai muito mais além de sua realização. Deve-se pensar em resultados que possam privilegiar os educandos, os educadores, a comunidade e outros possíveis parceiros que se envolverem com a instituição, pois o coletivo ajuda a destacar qual o melhor caminho na busca de qualidade da educação.

Quando se decide avaliar, o resultado não se apresenta de imediato, é necessário ter persistência e coragem para ir em frente. Portanto, a avaliação é a saída do comodismo, pois permite por meio do diagnóstico, a elaboração de propostas de ações, do estabelecimento de metas e melhorias, do resultado a ser obtido, ancorados num planejamento participativo e numa gestão democrática, conduzida por gestores que sabem liderar.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE ENSINO

Tema e linha de pesquisa

O presente trabalho tem como tema escolhido: A importância da Gestão Escolar, como o próprio nome diz, mostra as características da gestão escolar e gestores, bem como sua influência nos resultados educacionais.

É de grande relevância para meu estudo, pois contribui para meu crescimento profissional saber que é o gestor responsável pelo bom funcionamento da escola, suas competências é uma tarefa complexa de difícil desempenho, e seu fracasso ou sucesso reflete em toda a instituição.

Justificativa

Diante do exposto, o presente estudo, justificado pela necessidade de conhecimento e compreensão através das complexas abrangências em que atua o gestor escolar, se propõe analisar a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade educacional, por meio de pesquisas realizadas em livros, artigos e sites da internet se tem um amplo estudo acerca do tema escolhido.

Problematização

Trata-se de Projeto de Ensino do Curso de Pedagogia, da Faculdade UNOPAR, com a pesquisa referente ao tema de Gestão Escolar para a obtenção do título de Pedagogo.

Pesquisar a importância do gestor, qual seu papel, os principais desafios enfrentados pela equipe gestora da escola, o que comprometem o desenvolvimento da gestão democrática participativa e, apontar propostas que possibilitem a realização do trabalho pedagógico em que haja maior atuação participação nas decisões de todos os sujeitos da escola, vem sendo questões de suma importância a serem estudadas e discutidas, pois é através do correto desenvolvimento da gestão escolar é que refletirá no ambiente escolar.

Objetivos

- Entender as diferenças entre administração e gestão escolar;
- Analisar a importância da gestão participativa;

- Compreender a importância do P.P.P. para uma boa gestão na escola.

Conteúdos

- Importância da Gestão Escolar- Será relatado o que é a Gestão Escolar, bem como descrever suas funções, qual seu papel e sua importância para a escola.
- Função do Gestor e da Gestão Educacional- Será descrito as funções que um gestor realiza na escola, explicando como que funciona uma gestão dentro da escola.
- Descrição do Gestor- Refere-se às características que um bom gestor deverá apresentar, relatando assim, um perfil para o desempenho das funções de um gestor.
- Gestão Democrática e Participativa- Estará sendo explicado o porquê de uma gestão em democracia e o porquê se deve ter participação de outras pessoas, bem como o próprio gestor, como os demais funcionários da escola, alunos e comunidade.
- Projeto Político Pedagógico- Constituirá o que é o P.P.P., e sua importância.
- Avaliação- Será explicado qual método de avaliação e a importância de se ter a avaliação institucional, já que esta é fundamental para corrigir e melhorar o que está sendo aplicado de maneira errada.

Processo de desenvolvimento

O trabalho foi realizado em forma de pesquisa bibliográfica, de maneira descritiva e qualitativa, apesar de ser relatado de forma sucinta o tema da Importância da Gestão Escolar.

Para isso foi se utilizado de materiais como: livros sobre o assunto, artigos científicos, artigos retirados da internet, livros disponibilizados ao longo do curso e as informações absorvidas durante as aulas.

Tempo para a realização do projeto

	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Escolha do Tema	x				
Leitura dos materiais sobre o Tema	x				
Introdução do Trabalho	x	x			
Desenvolvimento do Trabalho	x	x			
Considerações Finais do Trabalho			x		
Revisão Final do Trabalho			x		
Postagem do Trabalho			x		
Apresentação do Trabalho				x	x

Recursos humanos e materiais

Foram utilizados como materiais para a elaboração deste trabalho os materiais como livros, artigos, reportagens e revista escola.

Avaliação

A avaliação deverá ser feita através da análise dos dados relatados no trabalho e suas

pesquisas bibliográficas, a coerência das informações e as justificativas necessárias para a execução do mesmo. Se esta compatível com o que é relatado nos livros, artigos e revista existentes sobre o assunto escolhido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que ser um gestor educacional vai muito além de um cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo 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 gestão com qualidade.

O gestor educacional pode promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio cotidiano, compartilhar acertos e desacertos. Valores como respeito, confiança, sinceridade, fortalece muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo dessa maneira relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais.

Com a evolução da tecnologia e o avanço da ciência vêm-se exigindo cada vez mais da instituição escolar, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos que dela fazem parte.

Conseqüentemente, a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um e de todos na instituição, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos alunos.

Cabe então ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação penosa, mas uma realização prazerosa voltada para a educação dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394/96. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

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

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Carlos Cipriano. Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

PUIG, Josep M. Democracia e Participação Escolar – Propostas de Atividades. São Paulo: Moderna,



2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Projeto Político-Pedagógico: Uma construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus 1995.

Formação continuada, estratégia para fortalecimento da gestão escolar no Paraná: alinhamento à função de diretor

**Formación continúa, estrategia
para fortalecer la gestión escolar
en Paraná: alineación con el rol de
director**

Angelo Cardoso Sá

Nathalie Resende de Carvalho

Resumo

A formação continuada tem estado em evidência na contemporaneidade, pelo fato de conseguir proporcionar diálogos pertinentes entre pessoas envolvidas com escolarização, seja os profissionais do ensino superior, seja aqueles que atuam na educação básica. Com efeito, o material utilizado em ações de capacitação torna-se um conteúdo interessante a ser explorado. Isso porque, interatividade e recursos linguísticos tendem a aproximar cursista e mediador, sobretudo na modalidade EaD. Portanto, este trabalho investigou, por meio de análise documental e classificação qualitativa, os meios empregados no módulo sete, Gestão Escolar e Legislação Educacional, para aproximar leitores e temas trabalhados nas quatro unidades. Notou-se que ilustrações, boxes de textos e narrativas de caso contribuem para facilitar a interação e aproximar o leitor dos conteúdos abordados. Além disso, o processo de reflexão sobre a prática, sem dúvida, coopera com a melhoria da qualidade no exercício da função. Isto é, o diretor paranaense ao deparar-se com um material contextualizado, não maçante, poderá encontrar sentido em algumas lacunas que surgem ao longo do dia a dia. Dessa forma, um material de apoio não servirá de receita para a função, mas auxiliará em momentos nos quais será necessário que o gestor argumente ou consiga comprovar um fato recorrente na escola.

Palavras-chave: capacitação paranaense. dirigente estadual. material interativo. modalidade EaD.

Resumen

La formación continua se ha evidenciado en el mundo contemporáneo, por el hecho de poder brindar diálogos pertinentes entre las personas involucradas en la escolarización, ya sean profesionales de la educación superior o quienes trabajan en la educación básica. En efecto, el material utilizado en las actividades formativas se convierte en un contenido interesante a explorar. Esto se debe a que la interactividad y los recursos lingüísticos tienden a acercar estudiantes y mediadores, especialmente en el aprendizaje a distancia. Por ello, este trabajo investigó, mediante análisis documental y clasificación cualitativa, los medios utilizados en el módulo siete, Gestión escolar y Legislación educativa, para acercar lectores y temas trabajados en las cuatro unidades. Se señaló que las ilustraciones, los cuadros de texto y las narraciones de casos contribuyen a fin de facilitar la interacción y acercan el lector al contenido cubierto. Además, el proceso de reflexión sobre la práctica coopera sin duda con la mejora de la calidad en el ejercicio de la función. Es decir, el director de Paraná, ante un material contextualizado, no aburrido, puede encontrar sentido en algunas lagunas que surgen a lo largo del día a día. De esta forma, un material de apoyo no servirá de receta para la función, sino que ayudará en los momentos en que será necesario que el gerente discuta o pueda probar un hecho recurrente en la escuela.

Palabras clave: formación de Paraná; líder estatal; material interactivo; modalidad educación a la distancia.

INTRODUÇÃO

A escola foi, é e sempre será um local versátil – essa característica, de constante mudança, se impõe devido ao princípio contemporâneo, norteador e regulamentador da própria instituição: estabelecer-se, de forma pública ou privada, como um espaço destinado às práticas de aprendizagens coletivas. Nesse sentido, por exemplo, num dado momento, um parente distante, gozando de suas férias na casa de seu cunhado – pai de um estudante da Educação de Jovens e Adultos [EJA] – está sujeito a ser convidado e a participar do evento, Festa da Família, no colégio de seu sobrinho. Inquestionavelmente, verifica-se a importância da instituição escolar na e/ou para a vida das pessoas. Assim, esse entendimento pode ser justificado pelo seguinte fato: a maioria das pessoas esteve, está ou estará envolvida com o processo de escolarização.

Larrosa Bondía (2002) propõe pensar a educação sob o viés duo: da experiência e do sentido, a partir da perspectiva de acontecer algo, ou seja, o sujeito da experiência é um espaço onde há lugar para os acontecimentos. Por isso, é necessário que esse indivíduo se (ex)ponha de forma aberta, passiva e receptiva, porque um acontecimento deixa vestígios, inscreve marcas e produz afetos – impulsionando de algum modo à transformação. Certamente porque, também, na escola trabalha-se com construções de memórias, revive-se momentos do passado, constrói-se bases para a vida, expõe-se opiniões, estuda-se filosofias, desconstrói-se paradigmas, cria-se impressões e, por último, por meio de avaliações, prova-se o que foi inferido ao longo dos ciclos, séries ou anos. Além disso é interessante olhar a organização de ensino a partir da junção de duas dimensões, administrativa e pedagógica, colocando em evidência o cargo de diretoria.

O profissional que põe em prática a gestão escolar, sutilmente, em alguns casos é: ora muito lembrado – nos momentos em que há necessidade de chamar a pessoa responsável pelo local. Ou, ora, é pouco notado – por causa das atribuições de seu cargo. Mesmo que seja visto andando pela escola, o gestor poderá ser julgado como alguém que, muitas vezes, está alheio aos acontecimentos institucionais – por ocupar uma posição importante, mas no pano de fundo dos bastidores. De fato, essas e outras impressões sobre a pessoa do diretor geram análises, reflexões e autoafirmações desse sujeito sobre si e a função que exerce. O gestor, assim como os outros profissionais atuantes na escola, está em contínua formação. Isto é, expõe-se a um ciclo de: desconstrução, construção e reconstrução, pois ocupa-se em contribuir com a melhoria da qualidade de ensino.

Sardinha e colaboradores (2010) discorrem sobre o trabalho que uniu teoria e prática – partindo da extensão universitária – para capacitar diretores da rede estadual, professores e futuros gestores do Paraná. A partir da formação continuada, fomentada pela Secretaria de Estado da Educação [SEED-PR], impulsionada pelos princípios do programa Minha Escola Tem Ação [META]¹, orientada por sete módulos/temas – considerando a relevância destes no cotidiano escolar –, semelhantes aos propostos no Gestão em Foco². Concluindo que troca de informações, discussões e reflexões sobre as questões que vão surgindo no contexto escolar, colaboraram para compreender o papel do diretor na gestão da educação pública, sobretudo no que diz respeito aos seguintes aspectos: responsabilidade de formar pessoas, uso consciente de recursos, e preservação de patrimônio e bens públicos.

Como se pôde verificar, trocas de vivências/experiências são fundamentais para cons-

1 Do Plano Plurianual [PPA] 2016-2019, base para a definição de prioridades e de ações do Governo do Estado do Paraná.
2 Ação de formação continuada, da SEED-PR, para fortalecimento da gestão escolar – previsto no Programa META.

truir o processo formativo em educação. Dessa forma, o material didático, utilizado em cursos de formação continuada, também é um elemento importante para aproximar cursistas de conteúdos e professores de cursistas. A interatividade, pensada previamente no processo de elaboração do material didático, é um recurso eficaz para minimizar as dificuldades que os estudantes possam enfrentar na compreensão dos conteúdos, estes podem ser apresentados como se dialogassem com o aluno/leitor. Dessa forma, neste trabalho utilizou-se a pesquisa básica, estratégica, de desdobramento qualitativo. A análise documental se deu a partir do módulo sete: Gestão Escolar e Legislação Educacional, do curso Gestão em Foco – ofertado no ano de 2018 – observou-se, especificamente, o material³ da modalidade EaD, a fim de tentar romper com o preconceito, ainda existente, em relação aos cursos ofertados a distância.

Cunha (2006) destaca que a possibilidade de interação é, com certeza, a maior vantagem da modalidade on-line, porque a Internet surgiu para preencher a necessidade, histórica, que limitava o modelo da Educação a Distância EaD, permitindo que os alunos se sintam assistidos, acompanhados. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo principal:

- Explorar os conteúdos do módulo escolhido;

E, como objetivos específicos:

- Compreender as relações entre interatividade e linguagem, presentes nas quatro unidades do recorte estudado;

- Analisar os verbos que alertam ao cursista em relação ao que se espera dele, ao final de cada unidade;

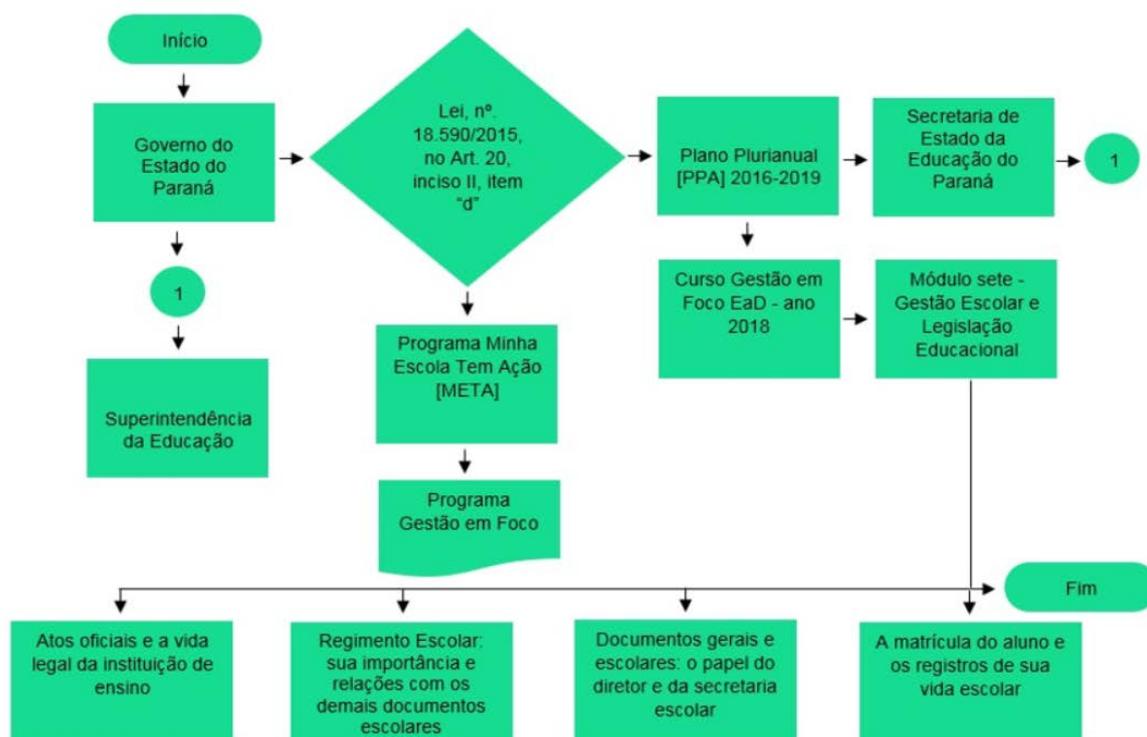
- Coletar uma amostra de: trechos retóricos, ilustrações, boxes de textos e estudos de caso presentes nas unidades um, dois, três e quatro.

MATERIAL E MÉTODOS

A fim de explorar e, posteriormente, contextualizar o material estudado, elaborou-se um fluxograma para melhor visualização do processo (Figura 1). Observou-se que o módulo, Gestão Escolar e Legislação Educacional, está estruturado a partir de quatro tópicos indispensáveis para o exercício do cargo de diretoria – tanto no que diz respeito à parte burocrática, quanto ao que se refere a contribuições para proporcionar estabilidade e qualidade de ensino aos estudantes.

3 Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>

Figura 1 - Organização estrutural para entendimento do recorte estudado



Fonte: Dados originais da pesquisa

Por consequência, tornou-se notório os esforços da SEED-PR que, por meio de capacitações, apoia ações de conscientização sobre a importância do trabalho de profissionais envolvidos em práticas educacionais. Com efeito, compreendeu-se o processo, preexistente, entre atuações que demandam esforços administrativos – com objetivo de impactar ações pedagógicas –, ou ainda, quando empenhos pedagógicos são devidamente executados – a fim de fortalecer o setor administrativo. Nesse sentido, conforme aponta Hunter (2004), o estilo de liderança que vai perdurar deve ser baseado na influência e na autoridade. Ao servir aos outros, sacrificando-se por eles, a autoridade é estabelecida. Já o serviço, prestado, tem origem em identificar e satisfazer necessidades legítimas.

Assim, foi possível olhar a escola a partir da identificação de responsabilidades, deixando visível as investidas dos seguintes elementos: aluno, professor, secretaria escolar e diretor (Figura 2) – visão externa à escola. E, também, por meio da dedicação dos elementos: diretor, secretaria escolar, professor e aluno (Figura 3) – visão interna à escola.

Figura 2 - Perspectiva externa das hierarquias básicas de uma instituição escolar



Fonte: Dados originais da pesquisa

No primeiro caso (Figura 2), aluno e professor são vistos como agentes de ações pedagógicas em função de: receber e oportunizar ensino de qualidade. Bem como, secretaria escolar e diretor são considerados agentes de ações administrativas em função de: legalidade da escola e qualidade de ensino aos alunos.

Figura 3 - Perspectiva interna das hierarquias básicas de uma instituição escolar



Fonte: Dados originais da pesquisa

Já no segundo caso (Figura 3), diretor e secretaria escolar se reconhecem como agentes administrativos, em função participativa, com intento de promover impactos positivos e melhorias na qualidade pedagógica da escola. Bem como, aluno e professor se reconhecem como agentes

pedagógicos, em função colaborativa, com intento de promover impactos positivos sobre a qualidade administrativa da instituição.

Porém, é imprescindível deixar claro que, nem sempre, este sistema de hierarquia conseguirá ser estabelecido. Tendo em vista que, em muitos contextos pedagógicos, há certa inflexibilidade, por parte da equipe gestora, em aderir novas propostas de trabalho. Além disso, procurou-se, por meio da análise linguística, compreender a relação taxonômica (técnica de classificação) entre os verbos – inseridos no item: Prezado diretor –, especificamente no tópico o qual trata dos objetivos para que o gestor seja capaz de executar ações pertinentes ao cargo que ocupa (Tabela 1).

Para Ferraz e Belhot (2010) alguém poderá compreender e aplicar um determinado assunto após conhecê-lo. Desse modo, a taxonomia não é apenas um esquema de classificação, mas uma possibilidade de organização hierárquica de processos cognitivos, alinhados aos níveis de complexidade e aos objetivos do desenvolvimento planejado e desejado.

Tabela 1- Objetivos norteadores para aprendizagem significativa do gestor

Unidade	Verbo	Categoria
Um	Conhecer	Conhecimento
	Identificar	Compreensão
	Desenvolver	Aplicação
Dois	Compreender	Compreensão
	Aplicar	Aplicação
	Conhecer	Conhecimento
	Identificar	Compreensão
	Identificar	Compreensão
Três	Identificar	Compreensão
	Reconhecer	Compreensão
	Orientar	Aplicação
	Supervisionar	Avaliação
Quatro	Identificar	Compreensão
	Conhecer	Conhecimento
	Orientar	Aplicação
	Conhecer	Conhecimento

Fonte: Dados originais da pesquisa

Dessa forma, verifica-se que o cursista/diretor deve conhecer, compreender e aplicar o que aprendeu ao longo da capacitação. É interessante destacar o seguinte fato: ao elaborarem o material, houve certa preocupação em não transcender em relação aos objetivos iniciais, ou seja, diversificando-os demasiadamente. No entanto, na unidade três, na qual são contemplados o papel do diretor e da secretária escolar, há uma diferença na categoria evidenciada pelo ato de avaliar – função destinada ao gestor.

E, por fim, atentou-se para coletar amostras de textos e imagens que possibilitaram o recurso interatividade, utilizado na elaboração do material. Cunha (2006) discorre sobre a necessidade de prever dúvidas e antecipar a solução de problemas que podem surgir na modalidade EaD. A eliminação do problema pode ocorrer por meio da inclusão de boxes, contendo explicações, de modo paralelo, no próprio material, e/ou com a colocação de links que redimensionam

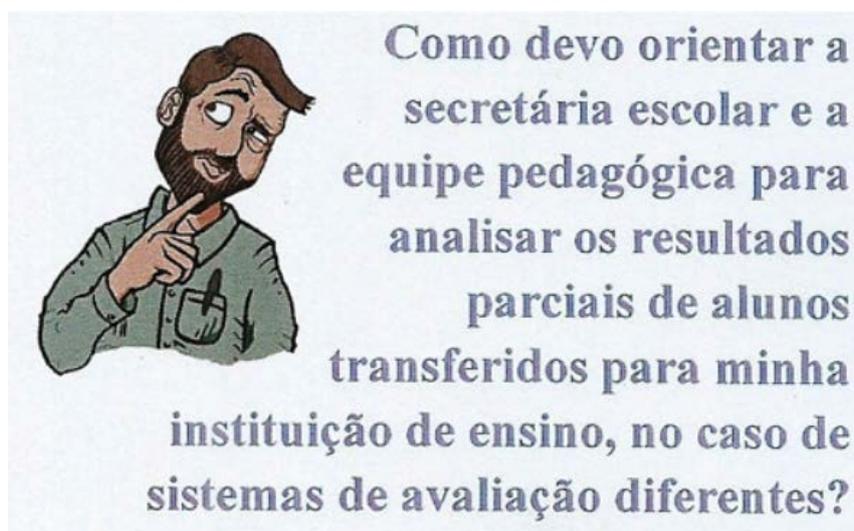
o cursista para outros textos – a fim de contemplar a leitura complementar e, até mesmo, inserir sites especializados sobre a temática abordada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo da seguinte premissa: antes de assumir o cargo diretivo, há uma passagem do profissional pelo contexto pedagógico. Isto é, a maioria dos gestores já atuou em sala de aula – fato esse que colabora para que haja amplo entendimento desses sujeitos sobre o contexto escolar. Sobretudo, ao exercer a função administrativa, esse tipo de indivíduo também necessita checar sua prática, ou seja, em algum momento demandará de tempo para estudo e reflexão, expondo-se, por exemplo, a participar de oficinas, minicursos, ações de extensão etc. Logo, Del Pino e colaboradores (2001) discutem sobre a produção de material didático, alternativo, como estratégia para o processo de formação continuada – ofertada aos professores da escola básica.

Objetivando um ensino realmente significativo, é necessário que os conteúdos abordados estejam coerentes com a realidade da escola na qual os participantes estão inseridos – é preciso que os temas se liguem, de forma indissociável, à sua significação social e humana. Nesse sentido, efetivamente, no módulo sete: Gestão Escolar e Legislação Educacional, há certa semelhança entre os temas discutidos e as realidades percebidas na esfera da educação básica pública, paranaense. Nota-se que a aproximação, por meio dos textos utilizados no curso Gestão em Foco, se dá impulsionada pelo material linguístico, inserido nas quatro unidades. Sem dúvida, os trechos retóricos – de linguagem mista (Figura 4), as ilustrações, os códigos de “Quick Response” [QR] – inseridos nos boxes e os estudos de casos, cooperam para que haja efetiva comunicação entre cursistas e mediadores.

Figura 4 - Trecho retórico de linguagem mista



Fonte: Gestão em Foco (2018)

Nota: *Imagem extraída da unidade 4 – página 10

Brito e Pimenta (2009) alertam sobre as representações narrativas. No campo das imagens, os vetores se encarregam do processo de ação e interação entre os participantes. Como os verbos de ação na linguagem verbal, os vetores apontam à ação contida nos fatos apresentados em uma representação imagética – isso pode ocorrer por setas ou pelo posicionamento dos participantes e/ou objetos representados –, indicando o olhar do leitor para determinado ponto da

imagem. Dessa forma, as comunicações visuais compõem o texto ao invés de somente ilustrá-lo (Figura 5).

Figura 5 - Ilustração como recurso de composição junto ao texto

Prezado diretor,

São fatores essenciais para a comprovação de que a instituição de ensino possui as condições adequadas de estrutura e funcionamento os atos legais regulatórios expedidos pela Secretaria de Estado da Educação para a oferta dos níveis de ensino Fundamental, Médio e Profissional e das modalidades de Educação Infantil, Educação Especial, Educação de Jovens e Adultos e Educação a Distância. Além disso, estes atos devem estar atualizados e registrados no Sistema de Vida Legal do Estabelecimento (VLE), para que a escola possa expedir a documentação escolar de seus alunos.

Nesse sentido, você tem como funções: conhecer a legislação educacional vigente e os órgãos responsáveis pelo funcionamento das instituições de ensino, e compreender as regras de estrutura e funcionamento da Educação Básica, os prazos estabelecidos pela legislação vigente, garantindo que tais atos regulatórios

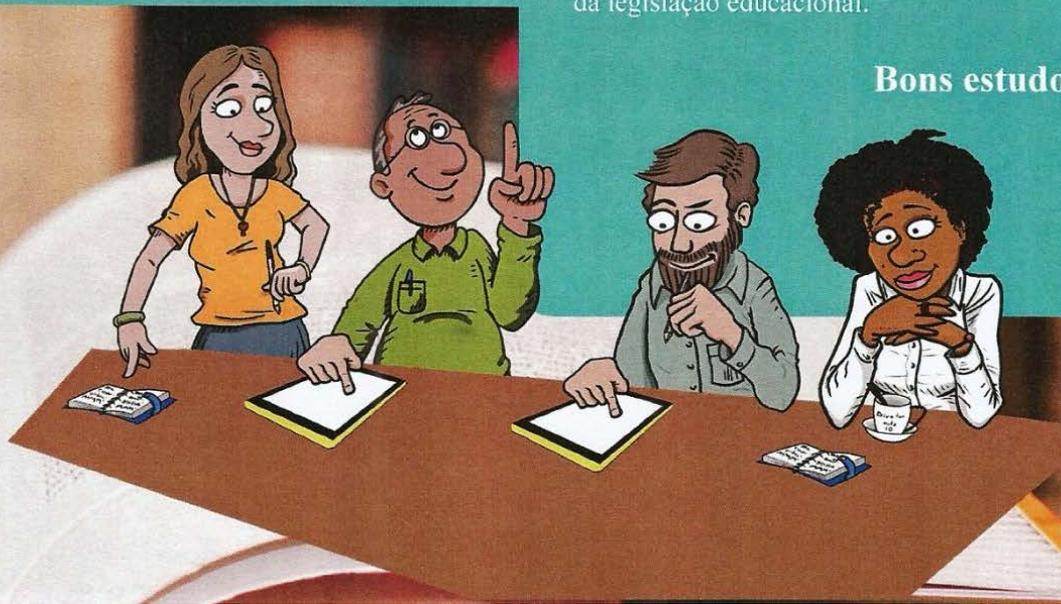
validem a documentação dos alunos.

Nesta unidade vamos começar a construção do conhecimento sobre a legislação em vigor, dando ênfase às instituições de ensino estaduais, sua vida legal e os recursos que são necessários para o seu funcionamento. É importante destacar que a estrutura e o funcionamento de uma instituição de ensino só têm razão para existir quando a essência, que são os atos regulatórios, está presente, evitando irregularidades e prejuízos à vida escolar dos alunos.

Ao final desta unidade espera-se que você seja capaz de:

- conhecer as normas de regulação da Educação Básica referentes aos atos regulatórios da instituição de ensino;
- identificar os prazos concedidos nos atos regulatórios;
- desenvolver ações efetivas para o cumprimento da legislação educacional.

Bons estudos!



Fonte: Gestão em Foco (2018)
Nota: *Imagem extraída da unidade 1 – página 8

De acordo com Eisner (2005) a comunicação impressa, fonte portátil de ideias, permanece sendo um meio necessário e viável. Isso está relacionado a uma fusão com a mídia eletrônica – uma parceria entre imagens e palavras torna-se uma permuta lógica. Os boxes de textos, dispostos nas quatro unidades, por exemplo, apresentam esse tipo de equivalência recíproca a

qual o autor aborda (Figura 6).

Figura 6 - Junção entre imagens e palavras como recurso de mídia eletrônica



Para maiores detalhes sobre o atendimento adequado aos alunos com necessidades educacionais especiais na rede regular de ensino, acesse o módulo “O Gestor e a Educação Especial no contexto escolar”, do Curso Gestão em Foco, disponível em:

<https://goo.gl/2bJP9S>



Fonte: Gestão em Foco (2018)

Nota: *Imagem extraída da unidade 4 – página 9

O código QR possibilita o acesso, por parte do cursista, a outros textos que, ora complementam, ora legitimam a temática abordada, dando recursos ao diretor para agir – embasado em argumentos que comprovam o que é lei ou como determinado assunto deve ser tratado no âmbito escolar.

Outro recurso linguístico utilizado no módulo sete é o texto narrativo (Figura 7).

"Enquanto isso, na escola..."

Situação:

Um aluno que sempre estudou em Portugal pretende matricular-se no Ensino Médio, mas não apresentou documentos escolares e solicita informações para poder continuar seus estudos no Brasil. A secretária escolar é nova na função e não sabe como proceder neste caso.

É possível matricular o estudante? Como o diretor pode orientar a secretária e sua equipe para proceder à equivalência e revalidação dos estudos deste estudante?

Reflexão:

Inicialmente, o diretor deve orientar a secretária escolar para solicitar ao estudante que apresente documentos escolares originais de todas as séries/os anos/os períodos cursados no exterior, contendo registro das séries cursadas, ano letivo, disciplinas, avaliações, resultado final e assinatura das autoridades escolares. Além do mais, os documentos escolares deverão conter a Apostila de Haia, haja vista que Portugal é um país signatário da Convenção da Apostila de Haia.

Caso esse estudante retorne à instituição de ensino trazendo os documentos necessários para revalidação e equivalência dos estudos, o diretor deverá nomear a comissão de professores que fará a análise dos documentos e indicará a série/o ano em que o estudante poderá prosseguir os estudos. Orientar a secretária escolar que para registrar a matrícula do aluno no Sere ela deverá seguir o contido na Instrução n.º 10/10 - Seed/DAE/CDE.

No caso desse estudante não possuir esses documentos ou apresentá-los sem a Apostila, ele poderá ser submetido a processo de classificação, a fim de posicioná-lo na série/ano compatível com sua idade e seu desempenho, conforme estudado no item 1.3 desta unidade.



Fonte: Gestão em Foco (2018)

Nota: *Imagem extraída da unidade 4 – página 19

As Histórias são contadas para: ensinar o comportamento dentro da comunidade, discutir morais e valores, ou satisfazer curiosidades – por isso, todas as histórias apresentam uma estruturação –, não importa se o meio é um texto, um filme ou quadrinhos. Uma “imagem” é a experiência gravada pelo narrador, fazendo uso de um meio mecânico (fotografia) ou manual (desenho), ou a memória de um objeto – as imagens são mais legíveis quando são facilmente reconhecidas –, e evocam a realidade quando relembram uma experiência comum (Eisner, 2005). Posto isso, a narrativa de caso: Enquanto isso na escola..., é mais um recurso que contribui para aproximação da realidade, contextualizando a situação e/ou tema discutido. Isto é, há uma retomada do que foi tratado anteriormente (conteúdo, ilustração e tema), mas de forma aplicável no dia a dia.

Para além da complexidade e dos desmembramentos dos temas, Atos oficiais e a vida legal da instituição de ensino; Regimento Escolar: sua importância e relação com os demais documentos escolares; Documentos gerais e escolares: o papel do diretor e da secretaria escolar; A matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar, há um recurso peculiar – o hipertexto – que não só auxilia no processo de compreensão e entendimento das quatro unidades, mas também apresenta outros modos para apropriação de conteúdos.

Ribeiro (2014) aponta que o hipertexto tem por definição, na atualidade, de forma simplificada, ser estabelecido como texto em ambiente digital, por causa da forma como vem sendo apresentado na Internet, e mesmo em ambientes “off-line”. O hipertexto é construído de modo que algumas de suas palavras ou partes sejam ligações com outros textos. Isto é, com a indicação de “links” – isso tem sido entendido como a não linearidade do texto “on-line” ou sua multilinearidade – uma vez que, em tese, o leitor poderia escolher os “links” e trilhas que desejasse acessar.

Em suma, os recursos linguísticos e visuais, utilizados no módulo sete, cooperam para que o cursista (diretor) se envolva de modo a apropriar-se da essência daquilo que lhe foi ensinado. Portanto, o módulo e suas unidades, na verdade, compõem um guia didático com objetivos específicos para auxiliar, na prática, a pessoa que ocupa ou ocupará o cargo de gestor no contexto estadual, público, paranaense.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao explorar os conteúdos do módulo estudado, compreender as relações entre interatividade e linguagem, presentes nas quatro unidades, analisar os verbos que alertam ao cursista em relação ao que se espera dele, ao final de cada unidade. E, coletar uma amostra de: trechos retóricos, ilustrações, boxes de textos e estudos de caso presentes nas unidades um, dois, três e quatro, descobriu-se que há consonância entre os objetivos (analisar e interpretar a legislação educacional vigente e aplicá-la no desenvolvimento das ações da gestão escolar) do módulo sete, e os fundamentos que estruturam o Modelo de Excelência da Gestão®⁴ [MEG]. No MEG, principalmente objetivando uma liderança transformadora, a ética é indicada acima de tudo. Um bom relacionamento com os envolvidos, a legislação, a responsabilidade fiscal e o atendimento das exigências regulatórias são princípios imprescindíveis ao modelo de excelência FNQ (2019). Nesse sentido, a SEED-PR – por meio da formação continuada – demonstra tamanha preocu-

4 Método que permite avaliar, autoavaliar e reconhecer boas práticas de gestão – organizado em fundamentos e temas os quais definem uma base teórica e prática para a busca da excelência – Fundação Nacional da Qualidade [FNQ]

pação com a qualidade, não somente do serviço prestado, mas também com a excelência do trabalho desempenhado pelo profissional da alta administração (gestor escolar).

Dessa forma, a interatividade e a linguagem dispostas no recorte comunicam com o cursista/leitor de tal forma que o texto científico e a estrutura dos conteúdos, estrategicamente organizados, não compõem um material maçante e exaustivo, mas que envolve e auxilia o leitor. Por todas estas razões, recomenda-se que sejam feitos trabalhos futuros sobre a formação continuada, sobretudo na modalidade EaD, objetivando verificar a qualidade do material e os recursos empregados para contribuir com a prática de profissionais da educação.

REFERÊNCIAS

- Brito, R.C.L.; Pimenta, S.M.O. 2009. A gramática do design visual. In: Lima, C.H.P.; Pimenta, S.M.O.; Azevedo, A.M.T. Incursões semióticas: teoria e prática de gramática sistêmico-funcional, multimodalidade, semiótica social e análise crítica do discurso. 1ed. Livre Expressão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 87-117.
- Cunha, A.L. 2006. A interação na educação a distância: cuidados com o uso da linguagem em cursos on line. Descrição de projeto em andamento. Universidade Federal do Pará. PA, Brasil. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/6924082-A-interacao-na-educacao-a-distancia-cuidados-com-o-uso-da-linguagem-em-cursos-on-line-tcf5011.html>>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- Del Pino, J.C.; Pellenz, A.G.; Eichler, M. 2001. Avaliação de materiais didáticos produzidos de forma integrada em atividades de formação inicial e continuada de professores de química. In: III Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências, 2001, Atibaia, SP, Brasil. Apresentações Oraís.1-8.
- Eisner, W. 2005. Narrativas gráficas de Will Eisner. 1ed. Editora Devir. São Paulo, SP, Brasil.
- Ferraz, A.P.C.M.; Belhot, R.V. 2010. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. Gestão & Produção 17(2): 421-431.
- Fundação Nacional da Qualidade [FNQ]. 2019. Guia completo para implementação do MEG na gestão. FNQ #46, São Paulo, SP, Brasil.
- Gestão, E. F. Gestão Escolar e Legislação Educacional. Paraná, p. 10, 2018. Disponível em:< <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- Gestão, E. F. Gestão Escolar e Legislação Educacional. Paraná, p. 8, 2018. Disponível em:< <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- Gestão, E. F. Gestão Escolar e Legislação Educacional. Paraná, p. 9, 2018. Disponível em:< <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- Gestão, E. F. Gestão Escolar e Legislação Educacional. Paraná, p. 19, 2018. Disponível em:< <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>>. Acesso em: 25 set. 2020.
- Hunter, J.C. 2004. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 2ed. Editora Sextante. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Larrosa Bondía, J. 2002. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista Brasileira de Educação* 19: 20-28.

Ribeiro, A.E. 2014. Hipertexto. Verbetes para o glossário do Centro de alfabetização, leitura e escrita, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Disponível em: <<http://www.ceale.fae.ufmg.br/app/webroot/glossarioceale/verbetes/hipertexto>>. Acesso em: 30 set. 2020.

Sardinha, M.O.B.; Cruz, A.D.F.; Torres, J.D. 2019. Uma intervenção do curso de pedagogia na gestão da educação básica. *Brazilian Journal of Development* 5(9): 15301-15316.

Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental

Learning difficulties in elementary school

Regiane Diniz Espinosa de Almeida

Faculdades Integradas de Naviraí – FINAV

Luzia Aparecida Martins Frazão

Faculdades Integradas de Naviraí – FINAV

Kelly Franco Henkes

Universidade Paulista – UNIP

Luciana Pereira Franco

Centro Universitário da Grande Dourados – UNIGRAN

Michelle Camila da Silva

Universidade anhanguera Uniderp

Maria Alice Monteiro

Faculdades Integradas de Naviraí – FINAV

Alexandra Rodrigues de Arruda

Universidade Anhanguera – UNIDERP

Claudinéia Alves dos Santos

Centro Universitário de Jales. UNIJALES

Elisângela dos Santos

Faculdades Integradas de Naviraí – FINAV

Resumo

O presente artigo apresenta uma pesquisa desenvolvida sobre dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental e a relação entre o lúdico, alfabetização e letramento, assim como a importância do reforço aos alunos com baixo rendimento e cursos de formação continuada aos professores. Sabemos que a defasagem de aprendizagem está ligada às dificuldades em ler, escrever, interpretar e à socialização dos alunos, por isso é tão importante conhecer as causas e desenvolver práticas e didáticas diferenciadas na escola a esses alunos. O trabalho visa averiguar como os docentes percebem a colegas e metodologias diferenciadas, para assim, facilitar o entendimento dos mesmos. Para que haja um ensino-aprendizado de qualidade o educador precisa estar em constante importância do lúdico, do reforço e cursos de capacitação no método de ensino e sua importância ao processo de alfabetização e ao letramento. Com esse estudo conclui-se que os educadores devem estimular os educandos a leitura, jogos, dinâmicas diversas, a interação com processo de formação pessoal na qual poderá melhorar cada vez mais a prática pedagógica.

Palavras-chave: alfabetização. dificuldades de aprendizagem. ensino fundamental

Abstract

This article presents a research developed on learning difficulties in elementary school and the relationship between playfulness, literacy and literacy, as well as the importance of reinforcing low-income students and continuing education courses for teachers. We know that the learning gap is linked to difficulties in reading, writing, interpreting and socialization of students, which is why it is so important to know the causes and develop different practices and didactics in school for these students. The work aims to investigate how teachers perceive the importance of playful, reinforcement and training courses in the teaching method and its importance to the literacy and literacy process. With this study, it is concluded that educators should encourage students to read, games, different dynamics, interaction with colleagues and different methodologies, in order to facilitate their understanding. In order for there to be quality teaching and learning, the educator needs to be in a constant process of personal training in which he can increasingly improve his pedagogical practice.

Keywords: literacy. learning difficulties. elementary school.

INTRODUÇÃO

As dificuldades de aprendizagem estão presentes em todos os níveis de ensino. Na maioria das vezes, escola e família só percebem a defasagem nos primeiros anos de ensino em muitas ocasiões, em vez da superação dessas dificuldades, os estudantes vão acumulando outras, à medida que novos conceitos são apresentados. Como consequência, eles passam a ser vistos como incapazes a aprender os conteúdos curriculares, assim aumentando as estatísticas da reprovação e exclusão escolar.

O educador tem que estar atento que o processo de aprendizagem que a criança não se limita ao âmbito escolar, pois ele já traz do seu meio social uma bagagem que deve ser valorizada. Piaget *apud* Macedo (2005, p.24) afirma:

Que para uma criança se desenvolver cognitivamente necessita passar por experiências onde possam compreender o seu modo de construção do conhecimento e reconstruí-lo. A criança que vivencia práticas sociais diferenciadas e interagem de forma participativa experimenta desafios e estimula seu raciocínio.

Segundo o autor tanto a escola quanto a família devem estar presente nas experiências das crianças para um melhor desempenho. Tendo em vista as dificuldades de Aprendizagem em no Ensino Fundamental o corpo docente procura novos elementos, métodos diferenciados de como ensinar determinados conteúdos, que acreditam possam amenizar essas defasagem. Pensamos ser de extrema importância procurar entender melhor as causas das dificuldades enfrentadas pelos alunos. Desta forma, nosso objetivo foi o de identificar e analisar as dificuldades enfrentadas pelos alunos. Além disso, pretendemos analisar a visão dos alunos e professores em relação às dificuldades de aproveitamento do currículo, concluir, a partir das afirmações coletadas a identificação de possíveis soluções.

PSICOMOTRICIDADE

Entender sobre a psicomotricidade é importante para melhor compreensão da necessidade de se trabalhar o corpo e a mente, de modo que a criança domine seus movimentos e melhore suas habilidades. Indivíduos em qualquer etapa da vida utilizam o corpo para interagir com o mundo, e as crianças fazem isso de uma forma ainda mais viva. Elas usam a linguagem corporal para explorar e também aprendem por meio do toque e da experiência. Percebe-se então que a psicomotricidade deve ser trabalhada desde os primórdios de nossa existência. Bueno (1997) *apud* Silva (2010, p. 14) define:

Entende-se por estimulação psicomotora o processo que envolve contribuições para o desenvolvimento harmonioso da criança no começo da sua vida. Caracteriza-se por atividades que se preocupam e vão ao encontro das condições que o indivíduo apresenta, acima de tudo, na sua capacidade maturacional, procurando despertar o corpo e a atividade por meio de movimentos e jogos e buscando a harmonia constante.

Nos primeiros anos de vida, os pais devem estimular os filhos, a executar uma atividade psicomotora, contribuindo naturalmente para o pleno desenvolvimento deles. Através da psicomotricidade a criança passa por experiências e desenvolve sua individualidade. Alves (2007) completa afirmando que a criança, com o desenvolvimento psicomotor mal constituído, poderá apresentar problemas em todas as áreas curriculares. As aprendizagens do currículo escolar vão depender as evoluções das capacidades motoras, só a partir de um certo nível de coordenação

motora, se podem desenvolver estas aprendizagens. Sendo assim, não há como pensarmos em aprendizagem se esta não estiver ligada ao movimento.

Portanto, o trabalho da educação psicomotora com as crianças antecipam a formação de base indispensável em seu desenvolvimento aumentando sua autoestima, auxiliando no processo de aprendizagem e na superação de suas limitações.

A IMPORTÂNCIA DO LÚDICO NO PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO DAS CRIANÇAS

Nos anos iniciais do ensino fundamental, o processo de alfabetização necessita que o lúdico, o letramento e alfabetização caminhem juntos. O processo de aprendizado deve ser realizado com prazer lúdico vem sendo uma estratégia para o desenvolvimento infantil e aquisições formais. Para Vygotsky (1998) o brincar é essencial para o desenvolvimento cognitivo da criança, pois os processos de simbolização e de representação a levam ao pensamento abstrato. Por meio da brincadeira o aluno desperta o desejo do saber, a vontade de participar e a alegria da conquista. Vygotsky (1998) fala ainda que a criança experimenta a subordinação às regras ao renunciar a algo que deseja, e é essa renúncia de agir sob impulsos imediatos que mediará o alcance do prazer na brincadeira.

A criação de uma situação imaginária não é algo fortuito na vida da criança; pelo contrário, é a primeira manifestação da emancipação da criança em relação às restrições situacionais. O primeiro paradoxo contido no brinquedo é que a criança opera com um significado alienado numa situação real. O segundo é que, no brinquedo, a criança segue o caminho do menor esforço – ela faz o que mais gosta de fazer, porque o brinquedo está unido ao prazer – e ao mesmo tempo, aprende a seguir os caminhos mais difíceis, subordinando-se a regras e, por conseguinte renunciando ao que ela quer, uma vez que a sujeição a regras e a renúncia a ação impulsiva constitui o caminho para o prazer do brinquedo. (VYGOTSKY, 1998, p. 130)

Nesse caso, a brincadeira favorece o desenvolvimento individual da criança, ajuda a internalizar as normas sociais e a assumir comportamentos mais avançados que aqueles vivenciados no cotidiano, aprofundando o seu conhecimento sobre as dimensões da vida social. A proposta do lúdico é promover uma alfabetização significativa, na prática educacional, é incorporar o conhecimento através das características do conhecimento do mundo. Quando a criança percebe que existe uma sistematização na proposta de uma atividade dinâmica e lúdica, a brincadeira passa a ser interessante e a concentração do aluno fica maior, assimilando os conteúdos com mais facilidades e naturalidade. O professor como mediador do processo de aprendizagem de alunos de Dificuldades de Aprendizagem deve estar atento e ser o maior incentivador da atividade lúdica, respeitando o tempo e as individualidades do seu aluno.

TRANSTORNOS ESPECÍFICOS DA APRENDIZAGEM

Os transtornos de aprendizagem afetam a capacidade das pessoas, principalmente a de crianças em idade escolar, de aprender. É importante diferenciar a dificuldade de aprendizagem do transtorno específico da aprendizagem. A dificuldade de aprendizagem é uma condição passageira que pode ser sanada no processo de aprendizagem. Diversos fatores podem causar dificuldades de aprendizagem, como questões emocionais, problemas familiares, alimentação inadequada e ambiente desfavorável. O transtorno de aprendizagem pode ser classificado le-

vando em conta as funções cognitivas afetadas. A importância dada aos problemas relacionados à aprendizagem tem aumentado significativamente na atualidade e isso se deve em grande parte ao fato de que o sucesso do indivíduo está ligado ao bom desempenho escolar.

Transtornos de aprendizagem aparecem cedo no indivíduo, geralmente antes da idade escolar. Esses transtornos prejudicam o desenvolvimento do funcionamento pessoal, social e acadêmico, quase sempre envolvem dificuldades de cognição. As dificuldades específicas para a aprendizagem se referem àquela situação que ocorre com crianças que não conseguem um grau de adiantamento escolar compatível com sua capacidade cognitiva e que não apresentam problemas auditivos, visuais, sensoriais ou psicológicos importantes que possam explicar tais dificuldades. Os transtornos específicos do desenvolvimento das habilidades escolares compreendem transtornos específicos no aprendizado escolar. Para identificar os transtornos de aprendizagem é preciso que o paciente seja submetido a uma avaliação multidisciplinar (neurologista, fonoaudiólogo, psicólogo, psicopedagogo e outros).

Basicamente há três tipos de transtornos específicos: o transtorno da leitura, matemática e expressão da escrita. A caracterização geral desses transtornos de aprendizagem não difere muito entre os dois manuais. Transtorno da leitura: é caracterizado por uma dificuldade específica em compreender palavras escritas. Transtorno da matemática: também conhecido como discalculia, não é relacionado à ausência de habilidades matemáticas básicas, como contagem, e sim à forma com que a criança associa essas habilidades com o mundo que o cerca. Transtorno da expressão escrita: refere-se apenas à ortografia ou caligrafia, na ausência de outras dificuldades da expressão escrita. O tratamento para os transtornos de aprendizagem é sempre multidisciplinar, focado nas áreas de maior dificuldade de seus portadores. É preciso que o paciente seja submetido a uma avaliação detalhada e, assim, será possível ajudá-lo a potencializar e criar estratégias para que obtenha um sucesso na área acadêmica.

A IMPORTÂNCIA DO REFORÇO ESCOLAR

Na maioria das escolas públicas brasileiras, é comum encontrarmos grande parte dos educandos com enormes dificuldades de aprendizagem. O reforço escolar se mostra como a oportunidade dos alunos diminuírem suas defasagem de ensino e adquiram as competências esperadas. Eles quase sempre estudam quase no contra turno, participam de um grupo menor de estudante, tendo assim, maior atenção do professor. Métodos diferentes dos adotados costumeiramente em sala de aula são aplicados nesse tempo. Ele é uma forma de auxiliar o estudante a compreender melhor a matéria passada na escola, e assim ajudar na fixação sistemática do conteúdo. O educando passa a ter acesso a mais horas de aprendizado e de estudo para as matérias que lhe trazem mais dificuldades e mais problemas.

A primeira coisa que é preciso compreender, é que o reforço escolar não deve ser tratado como algo que seja mais importante do que o conteúdo aprendido em sala de aula, o reforço escolar é um complemento desse material. O reforço escolar tem o objetivo de disponibilizar conteúdos individualizados a fim de atender a necessidades específicas em cada criança, o que favorece o esclarecimento de dúvidas e a retomada de ideias e conceitos ainda não dominados. De acordo com Lourenzini (2012, p. 22):

A maioria dos alunos que frequentam o programa de reforço escolar apresentam dificuldades no dia a dia da sala de aula, especificamente nas disciplinas de português e matemática, e conseqüentemente nas demais disciplinas, visto que o domínio da linguagem oral e escrita, o raciocínio lógico são componentes fundamentais visando uma aprendizagem qualitativa.

A maior parte dos especialistas acaba por concluir que o mais adequado a ser feito é enxergar o professor de reforço escolar como uma força auxiliar, que entrega uma ajuda importante para a formação e para o aprendizado da criança. Com o reforço escolar, muitas dificuldades são eliminadas e assim, os alunos desenvolvem maior autoconfiança, aumenta a autoestima, gerando responsabilidade e tornando prazeroso o ato de ensinar e conseqüentemente de aprender.

O reforço tem que fazer parte do projeto pedagógico da escola e desenvolvido na própria escola pelos professores em um horário diferente do turno das aulas normais como já foi citado, deve ter metodologias diferentes das aulas regulares, ao mesmo tempo uma integração entre elas, para que o educando seja estimulado a aprender de forma nova. Para que o reforço escolar tenha êxito, é necessário planejamento, definição de metas, escolha de atividades atrativas aos educandos, e principalmente enxergar o professor de reforço escolar como uma força auxiliar, que entrega uma ajuda importante para a formação e para o aprendizado da criança.

Conclui-se então que o reforço escolar tem importância no desenvolvimento escolar do aluno com Dificuldades de Aprendizagem, ele é algo que deve ser incentivado para que todos venham a ter oportunidades iguais de aprendizagem. O reforço é algo que vem para somar o é dado em sala de aula e não pode ser uma aula sem planejamento e sem nenhuma ligação com o conteúdo programático do aluno. É com esse propósito que o reforço escolar vem romper as barreiras da desigualdade de raciocínio, auxiliando o professor a fazer com que os educandos adquiram as competências e habilidades esperadas a cada etapa de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que o lúdico, o reforço escolar e cursos de capacitação aos professores são elementos que contribuem para o seu processo de ensino aprendizagem dos alunos, assim como, nos aspectos cognitivo, psicológico, afetivo, que promovem o desenvolvimento integral do sujeito. Os alunos com Dificuldade de Aprendizagem necessitam de metodologias diferenciadas, contextualizadas, principalmente lúdicas, que consigam prender a atenção do educando e o leve a compreender a importância do saber na sua vida.

O papel da relação professor-aluno é determinante para o desempenho ou fracasso do aluno nas aquisições de matérias. Um aluno com dificuldades, quando se depara com um professor atencioso e realmente preocupado com os seus alunos, passa a se esforçar mais e, com isso, acabara compreendendo e até gostando do processo de ensino. É visto uma necessidade de capacitar os professores, preparando-os para as várias mudanças sofridas no ensino e nas atitudes dos alunos. Certos de que há muito a se conhecer sobre os motivos e tipos de Dificuldades de cada aluno, o corpo docente deve estar preparado para amenizar este grave problema educacional.

Ao final fica demonstrado o quanto o reconhecer as Dificuldades de Aprendizagem dos

alunos em suas especificidades tem importância na vida de todos na escola trabalhar para sanar ou ao menos amenizar essas dificuldades para que todos venham a ter oportunidades iguais de aprendizagem, são papéis irrevogáveis da escola e da família.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. C. S. *Psicomotricidade I*. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: Acesso em: 12 mai. 2021.

LOURENZINI, Maria Luiza. *Reforço escolar: Uma estratégia de política permanente para auxiliar o processo ensino aprendizagem no município de Foz do Iguaçu*. 2012. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2365/1/MD_EDUMTE_VI_2012_16.pdf . Acesso em: 02 Abril. 2021.

MACEDO, L; PETTY, A.L.S; PASSOS, N.C. 2005. *Os jogos e o lúdico na aprendizagem escolar*. 1ª Ed. Porto Alegre: Artmed. 110 p. 2005.

SILVA, F. D. O; TAVARES, H. M. *Psicomotricidade relacional na escola infantil tradicional*. Revista da Católica, Uberlândia: v. 2, n. 3, p. 348-363, 2010. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=Psicomotricidade+relacional+na+escola+infantil+tradicional.+Revist> . Acesso em: 22 Abril. 2021.

Romanovich; LEONTIEV, Alexis N. *Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem*. Tradução de Maria da Penha Villalobos. 2. ed. São Paulo: Ícone, 1988. p. 103-117.

VYGOTSKY, Lev Semenovich; LURIA, Alexander Romanovich; LEONTIEV, Alex N. *linguagem, desenvolvimento e aprendizagem*. In: VIGOTSKII, L. S. *Aprendizagem e Desenvolvimento Intelectual na Idade Escolar*. tradução Maria da Penha Villalobos. São Paulo: Ícone, 2006

O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática

The pedagogical coordinator facing the challenges of democratic management

Paulo Marcos Ferreira Andrade
(SEDUC- MT)

Lattes <http://lattes.cnpq.br/4660668956528111>

Edinei Ferreira da Silva Andrade
(SMEC- MT)

Lattes <http://lattes.cnpq.br/5118160548725032>

Valdineia Ferreira dos Santos Piasson

Coordenadora Pedagógica (Secretaria Municipal de Educação e Cultura e Desporto)

<https://orcid.org/0000-0003-3566-6104>

Marília Regina de Almeida

Coordenadora Pedagógica (Centro Municipal de Educação Infantil - Carlos Alberto Cruz)

<https://orcid.org/0000-0003-3755-2602>

Juscelaine Cristiana da Silva Ribeiro Vieira

Orcid <https://orcid.org/0000-0001-8080-4532>

Resumo

O presente texto enfoca a temática: O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática. O objetivo é fazer uma reflexão sobre os desafios do coordenador pedagógico diante da temática da gestão democrática e a importância desta para a educação contemporânea. A gestão democrática escolar tem sua origem nos anos 1970 e 1980, quando o estado descentralizou seu poder. O coordenador pedagógico desempenha papel fundamental no processo da gestão democrática escolar. Contudo, fica evidente que este papel lhe imprime alguns desafios que devem ser em suma observados em sua prática. Dentro do princípio da gestão democrática, cabe ao coordenador pedagógico não ser chefe nem autoridade máxima, mas um mediador e articulador, que harmoniza as relações entre escola, aluno, professor, diretor, comunidade, pais e demais envolvidos, prezando sempre pela proposta pedagógica decidida pela equipe e pela qualificação do processo ensino/aprendizagem. O caminho percorrido foi o da análise de ideias, de autoridades acadêmicas sobre o assunto em foco, confrontando-as com práxis pessoal o que resultou no texto final a que se propõe. Para esta reflexão foram feitos importantes embasamentos teóricos sobre o assunto da gestão democrática na escola. Buscou-se assim, elementos na práxis, no movimento de refletir e teorizar sobre os mesmos a fim de conhecer as coisas no caminho da construção dos conhecimentos e da sistematização de ideias. Gerir uma prática democrática é, pois refletir sobre tal.

Palavras-chave: gestão democrática. práxis. participação. coordenação pedagógica.

Abstract

This text focuses on the theme: The pedagogical coordinator facing the challenges of democratic management. The objective is to reflect on the challenges of the pedagogical coordinator on the theme of democratic management and its importance for contemporary education. Democratic school management has its origins in the 1970s and 1980s, when the state decentralized its power. The pedagogical coordinator plays a fundamental role in the process of democratic school management. However, it is evident that this role imposes some challenges that must be observed in its practice. Within the principle of democratic management, it is up to the pedagogical coordinator not to be the head or the highest authority, but a mediator and articulator, who harmonizes the relations between school, student, teacher, director, community, parents and others involved, always respecting the decided pedagogical proposal for the team and for the qualification of the teaching/learning process. The path taken was that of analyzing the ideas of academic authorities on the subject in focus, confronting them with personal praxis, which resulted in the final text proposed. For this reflection, important theoretical foundations were made dealing with the subject of democratic management at school. Thus, elements in praxis were sought, in the movement of reflecting and theorizing about them in order to know the arrows in the path of knowledge construction and the systematization of ideas. Managing a democratic practice is, therefore, reflecting on it.

Keywords: democratic management. praxis. participation. pedagogical coordination.

INTRODUÇÃO

A educação global do presente século tem cada vez mais exigido práticas que estejam pautadas nos princípios do conhecimento e da democracia. Estes dois princípios importantes nas relações humanas tem sido um desafio nas práticas educativas das instituições escolares, uma vez que historicamente estas estão marcadas por ações reacionárias e autoritárias, principalmente no que diz respeito à gestão. Neste contexto, é latente a necessidade do profissional que atua nesta área estar em constante formação, posto que uma gestão bem sucedida não se faz apenas com vontade, mas também com conhecimento que precisam ser colocados a serviço da gestão democrática.

A educação de qualidade é uma busca constante de conhecimentos, que por sua vez são postos em reação com práxis e podem possibilitar uma nova forma de gerir as instituições de ensino. Para que isso se torne realidade, são necessárias ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que priorize a formação docente contribuído para um processo administrativo que se pautar no princípio da democratização. Fazer gestão nos dias atuais não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com e para as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões e acima de tudo democratizar saberes.

Refletir de forma intencionalizada sobre a experiência do coordenador pedagógico é pensar na educação de qualidade. E mais que pensar é contribuir com a formação de um profissional cujas práticas são cada vez mais importantes no processo escolar. Assim, esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática como ressalta Nóvoa (2005, p.38) “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação.”

Este permite que sejam colocados em evidência os conhecimentos adquiridos na trajetória de estudos e também o perfil da práxis do coordenador pedagógico e sua identidade, que foi construída a partir das reflexões teórico - práticas.

O tema a que se propõe neste texto é O Coordenador Pedagógico Frente Aos Desafios Da Gestão Democrática. Percebe-se que este é um tema que trata diretamente da ação do coordenador dentro da unidade escolar, sendo assim, de grande importância para consolidação dos saberes adquiridos ou colocados em reflexão durante o curso. O objetivo principal é fazer uma reflexão sobre os desafios do coordenador pedagógico diante da temática da gestão democrática e a importância desta para a educação deste milênio. O caminho a ser percorrido é da análise de idéias, de autoridades acadêmicas sobre o assunto em foco, confrontando-as com práxis pessoal o que resultará no texto final a que se propõe.

A FUNÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: UMA QUESTÃO DE IDENTIDADE

No desenrolar das atividades exequíveis deste curso pude perceber que a coordenação pedagógica na escola tem como função principal a assessoria permanente e continuada ao trabalho docente, cujas principais atribuições, dentre outras, podem ser listadas em quatro dimensões que delineiam o papel deste profissional frente a educação do presente século. Podemos verificar estas importantes dimensões nos argumentos de Piletti (1998.p.126)

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Porém, o que se percebe no dia a dia do coordenador escolar é que muitos profissionais desconhecem as funções que de fato lhes são atribuídas. Em meio a um processo de leitura e busca permanente de conhecimento, se tem percebido a importância e a eficácia do trabalho do coordenador pedagógico, desde que este tenha bem definido sua identidade enquanto profissional. Pois quando nos permitimos lançar o olhar à práxis do coordenado vemos o quanto a mesma tem sido paradoxal.

A meu ver, uma das maiores contribuições teóricas que pode ser oferecida aos coordenadores pedagógicos, é realmente de definir a identidade que lhes são pertinente, afim de que as metáforas que existem em torno desta função sejam desmistificadas e que seja evidenciada a função principal do coordenador. Segundo Lima (2007.p.92)

Várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de “Bombril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar os focos dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos).

Por outro lado, o que vemos também são idéias que vem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das “emergências” que lá ocorrem, isto é, como uma máquina multifuncional pelo processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Há momentos que o próprio coordenador encarna este papel, diante das cobranças e tarefas que lhe são impostas. Isso coloca em foco dificuldades que tem o coordenador pedagógico no desenvolvimento de seu trabalho e a definição do seu campo de atuação na unidade escolar.

Assim, por não ter claro o seu papel ou mesmo tendo claro, mas abrindo mão dele por conta das demais tarefas que lhes são atribuídas no interior da escola, acompanha o ritmo ditado pelas metáforas e idéias presentes. A percepção que se é que os coordenadores pedagógicos têm ainda dificuldades de se contextualizarem. Epistemologicamente essa falta de clareza dificulta e afasta o profissional de seu referencial atributivo criando imagens errôneas de sua práxis conforme as idéias existentes no interior da escola, que não as nega, mas por meio de um trabalho intencional, planejado e contextualizado, orienta-as pela conscientização de suas atribuições e de seu papel referencial de coordenador de ações.

Dado ao fato da falta de clareza de sua identidade, pode ocorrer conflitos nas relações, desarmonizando o cotidiano escolar. A despeito desta trajetória, ainda hoje, muitos profissionais que exercem o cargo ou função de coordenador pedagógico ainda não tem total clareza da identidade e delimitação de sua competência na vida escolar. Tal indefinição além provocar o afastamento da práxis real, favorecer situações de desvios no desenvolvimento do seu trabalho e a assunção de imagens construídas no interior da escola como pertinentes às suas atribuições, das quais o profissional deve dar conta. Este afastamento instabiliza o profissional, a tal ponto que, segundo Bartman (1998.p.21):

...o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta.

Desta forma ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um multifuncional como já citamos. Fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos.

Este Estudo evidencia que o coordenador pedagógico enfrenta o desafio de construir seu novo perfil profissional e delimitar seu espaço de atuação. Sua contribuição para a melhoria da qualidade da escola e das condições de exercício profissional dos professores dependerá do sucesso alcançado nesta tarefa. Em síntese o curso aponta setas no caminho da construção da identidade deste profissional cada vez mais solícito nas instituições escolares.

Mas Fonseca (2001.p43), é que sistematiza estas setas epistemológicas e evidencia a necessidade de um novo olhar do coordenador pedagógico na escola que deve ser orientado para:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança; • Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;
- Colaborar na formação dos participantes.

Este olhar que nos é apresentado se faz necessário como busca e construção da identidade da identidade, não é objeto outorgado somente por normalização institucional, mas certamente é um espaço de conquista, é um espaço de resolução de conflitos e de assunção do papel profissional do coordenador pedagógico como ator social, agente facilitador e problematizador

do papel docente no âmbito da formação continuada, primando pelas intervenções e encaminhamentos mais viáveis ao processo ensino- aprendizagem.

Assim é preciso lançar um olhar mais aguçado ao cotidiano escolar, percebendo as inúmeras situações que se desenvolvem a favor da construção cognitiva, dentro do espaço escolar. É fato que este espaço de desenvolvimento é marcado por inúmeros fatores e olhares, mas nos permite construir valores, zelar por práticas consistentes e acima de tudo possibilitar uma construção cognoscentes de qualidade, que é o objetivo maior da educação. Além de nos mostrar que no desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico há fortes possibilidades de uma prática de buscas e de exercício da cidadania e dos valores necessários para o desvelamento das relações humanas.

A este respeito Lima (2007.p.46) enfatiza:

O conhecimento da vida escolar, de suas relações, indagações, êxitos, fracassos, completudes e incompletudes em relação às políticas públicas para a educação, em relação a dimensão das relações interpessoais, em relação a organização, metas e projetos da escola; solicita uma visão de conjunto para que seus contextos e condicionantes sejam suficientemente entendidos e problematizados, desta maneira a educação em sua finalidade primordial poderá encontrar encaminhamentos significativos como indicadores de seu norteamento. Na sociedade do conhecimento em que vivemos, que se caracteriza pelo processo ensino-aprendizagem permanente e continuado (mundo globalizado e em processo de globalização) não é possível entender a escola e suas relações como se estivessem desvinculadas da totalidade social, materializando seus esforços simplesmente como transmissora de conhecimentos, cujo dever formal se completa na formação de sujeitos determinados para uma sociedade impessoalizada e alienante.

O que mais fica evidente durante o curso é que coordenação pedagógica em seu sentido mais restrito, não está caracterizada como centralizadora ou definidora da relação intra-escolar, alienando-se das questões contextuais que inquietam professores, alunos e comunidade; muito pelo contrario, garante o espaço do diálogo como método.

Desta forma, com base nos conhecimentos construído por meio deste estudo, pode-se dizer que a coordenação pedagógica, exercida por um educador, guarda as suas bases fundamentais no significado e papel da educação. Como destacado por (Lima, 2007) a aproximação e interações entre os atores sociais que fazem a escola (professores, coordenadores pedagógicos, diretores, orientadores educacionais, demais colaboradores, alunos e pais) possibilita a identificação, nas vozes e práticas dos seus interlocutores, da percepção da realidade vivenciada, dos sentimentos que esta realidade lhes provoca e das reivindicações que devem conduzir à garantia da educação como exercício da cidadania.

As trocas de experiências entre os atores sociais provocam leituras para além do ambiente interno escolar para ressignificá-lo e orientar a formação do cidadão em sentido amplo da educação para a cidadania e mundo do trabalho; a superação do individualismo por meio de um processo de socialização da aprendizagem pela convivência e superação dos interesses e finalidade comuns, são elementos fundamentais para a construção da identidade do coordenador pedagógico.

Na constituição da identidade da coordenação pedagógica muito mais do que a nomenclatura, deve-se primar pelo significado que tal identidade deve exercer em nível de liderança e condução dos trabalhos pedagógicos de uma escola. Coordenador pedagógico e professor, investidos de papéis diferentes, de saberes diversos, podem buscar um encontro fecundo, cujo

fruto seja a construção de uma prática pedagógica mais consistente, enriquecida e criativa, que traz clareza à práxis.

Para isso é preciso que num primeiro momento os coordenadores pedagógicos, além de sua competência técnica construída historicamente, do conhecimento básico sem o qual o exercício da função de coordenador não se faz possível, desenvolvam outras competências, que a meu ver são indispensáveis. Mas quem sintetiza estes elementos de forma relevante é Lima (2007.p 61):

- É importante que transformem o seu olhar , ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.
- É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmo sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca e da aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor.

Aos poucos se percebe que, ao cultivar esse espaço, no qual o coordenador também se coloca em frente ao grande espelho do ambiente escolar, pode se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares; sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo. Neste sentido, há que se ter a consciência de que professor e também coordenador não têm todas as respostas para todos os eventos que ocorrem, mas as problematizam, encaminhando-as da maneira mais viável possível dentro do que se defende como processo democrático.

OS DESAFIOS DE ESTAR COORDENADOR PEDAGÓGICO

Quando refletimos a respeito das ações do coordenador pedagógico, estamos colocando em foco um elo da práxis do pedagogo. O desafio de estar coordenador pedagógico é exercido por este profissional, que por sua vez, deve enxergar no processo político pedagógico e na condução da dinâmica escolar da escola a máxima de seu trabalho. Definir o papel do coordenador no dia-a-dia do espaço escolar constitui-se, a meu ver, a premissa de sua ação.

Deste modo, este trabalho é para nós um encontro com práxis, no qual se pode delinear o desafio de estar coordenador pedagógico. Um profissional que tem clara a sua função e os desafios que a mesma lhe propõe, consegue com mais facilidade conduzir a equipe com que atua. Entendemos, que seja essencial que o profissional da educação ao exercer a função de coordenação escolar tenha a consciência que sua prática pedagógica deve e tem que ser constantemente questionada, pois ao fazer uma reflexão da sua prática o coordenador estará contribuindo para um bom desenvolvimento da sua atuação e qualificando os resultados obtidos junto ao alunado e o corpo docente. Para exercer a função de coordenador pedagógico, o profissional deve estar a par dos desafios e enfrentamentos que ele terá.

Estar coordenador pedagógico em uma instituição de ensino público tem sido para consiste em uma experiência excepcional, uma vez que possibilita o crescimento profissional e me mostra os caminhos de mediação com os pais, funcionários, alunos e corpo docente. Estar coordenador é abraçar a responsabilidade de incentivar a consolidação do projeto escolar, que se constitui a bússola norteadora da construção cognitiva. É comprometer-se com formação con-

tinuada dos docentes e com o ensino de qualidade dentro da escola.

Este desafio nos ensina a ver o trabalho da coordenação com outros olhos, percebendo o coordenador pedagógico como o responsável pela dinâmica do espaço escolar, garantindo assim uma prática pedagógica reflexiva e socializadora, afim de que se possa superar os obstáculos e contribuir para que experiências positivas de educação aconteçam no interior e fora da escola.

Deste modo, é possível afirmar que o coordenador pedagógico seja um personagem imprescindível na escola, e deve buscar interagir com os envolvidos no processo ensino e aprendizagem, a fim de manter sempre as relações interpessoais de maneira saudável. Cabe ao coordenador, neste caminho, valorizar a formação do professor sem esquecer também da sua própria, uma vez que para atuar no processo da formação continuada, devemos estar atualizados e abertos à reflexão de idéias. Tendo sempre como tarefa inegável a de possibilitar o desenvolvimento de habilidades para lidar com as diferenças, levando em consideração o fato de a escola ser um espaço pluricultural e heterogêneo. Assim, vejo que tenho como objetivo maior contribuir efetivamente na construção de uma educação de qualidade. Pois, como sintetizado por Pires (2004):

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar (PIRES, 2004, p. 182).

Percebemos que nas escolas de educação básica, o corpo docente tem valorizado o papel do coordenador, e ao mesmo tempo, compreendendo as transformações necessária âmbito processo educativo. Isto é muito importante pois, ajuda identificar com mais facilidade os problemas enfrentados no dia a dia do espaço escolar e a busca por possíveis resoluções. Entendemos que por mais que o coordenador pedagógico seja um profissional capacitado ele não conseguirá resolver os problemas existentes na práxis pedagógica sem a participação de todos os envolvidos no cenário escolar.

Deste modo, fica cada vez mais clara a tarefa e a importância do coordenador no dia a dia do espaço escolar. Seu papel é de incentivador e mediador nas relações entre pais, professores e alunos, procurando sempre evitar os impasses entre eles, tanto na escola, como fora dela e buscando sempre o equilíbrio, orientando cada um e visando a melhor forma para solucionar os problemas.

Acreditamos que a experiência de estar coordenador pedagógico em uma instituição pública, permitir a reflexão diária das ações profissionais. Pois é preciso conduzir o processo pedagógico na escola de forma que venha favorecer o estabelecimento de um ambiente saudável onde se desenvolva a aprendizagem de forma positiva. Assim ele contribui para que a escola progrida cada vez mais e venha oferecer uma educação com mais qualidade. Isto não possível sem a autoavaliação que nos permite enxergar os novos desafios.

Contudo, no contexto histórico percebe-se que o coordenador pedagógico sempre teve uma atuação profundamente controladora e, por conta disso, percebemos certo desconforto

quanto à prática desse profissional dentro das escolas. Assim, seu trabalho se caracteriza pelo estabelecimento de parcerias e pelo diálogo como método. Pois como afirma Freire (1982.p.69):

O coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a ressignificar suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.

São várias as tarefas as quais o coordenador pedagógico desenvolve no escolar. Mas a chave do sucesso, está no diálogo estabelecido com os demais colegas. Por meio do diálogo é possível a realização sem maiores dificuldades no que diz respeito ao relacionamento. Destacamos, como facilitador deste processo o fato de o coordenador se colocar como mediador de situações desafiantes e não como um controlador a espera de resultados. Estar ao lado, caminhar junto, sentir as angústias.

É preciso ainda um investimento de esforços na perspectiva de inserir a família no contexto escolar. Acreditamos, que quanto mais a família se insere no processo escolar, mais evidente fica o resultado qualitativo de nossa prática. A presença da família no espaço escolar chama para responsabilidade todos os sujeitos envolvidos na trama pedagógica, fazendo com que venham se comprometer com o todo do processo e não com partes dele.

O outro caminho a ser percorrido pelo coordenador pedagógico é o formação dos docentes em serviço. Pensar um processo democrático de estudo e construção cognitiva que de fato responda aos anseios e dificuldades dos atores da escola é essencial para a atuação do coordenador pedagógico.

Entendemos que estar coordenador pedagógico é pensar nos princípios que regem a formação humana.

Pois segundo Severino (1994, p. 45):

O homem, afinal, só é plenamente humano se for cidadão o que significa poder fruir de todos os elementos das mediações objetivas de sua existência. Não tem, pois, sentido falarmos de humanização, de humanismo, de liberdade, se a cidadania não estiver lastreando a vida real dos homens. A humanização não é um atributo intrínseco que qualifica os homens só pelo fato de eles pertencerem à espécie humana. É, antes de tudo, uma construção histórica.

A máxima do trabalho que se desenvolve em torno projeto escolar, está intimamente ligada a atuação do coordenador pedagógico. Em sua atuação é preciso a valorização da idéias dos outros, posto que este não seja dono dos saberes e das propostas, mas mediador delas.

Quando resgatamos valores, entramos no território cultural das pessoas e se assim fazemos, devemos ter o máximo de cuidado possível, uma vez que estamos lidando com algo que lhe seja intrínseco, vem de sua mais forte expressão de humano. Sala de leitura e formação continuada.

Esse tem sido um aspecto desafiador da práxis pedagógica, pois preocupar-se com formação de professores e com a questão da leitura na escola é, sem dúvida, algo que exige mais expressividade da ação do coordenador pedagógico. A escola tem uma função social com os sujeitos que nela se envolvem, e o coordenador é que evidencia esta função peculiar na instituição de ensino. Isso só é possível, a meu ver, quando consegue colocar a escola a serviço da transformação social, sendo para mim a formação continuada um espaço privilegiado para tal.

Como afirma Caldart, membro do coletivo nacional de educação do MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra), ao referirem-se as contribuições do educador russo Pistrak (1888-1940) em sua obra “Fundamentos da Escola do Trabalho”, escrita em 1924, quando afirma que:

Sua maior contribuição foi ter compreendido que para transformar a escola, e para colocá-la a serviço da transformação social, não basta alterar os conteúdos nela ensinados. É preciso mudar o jeito da escola, suas práticas e sua estrutura de organização e funcionamento, tornando-a coerente com novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção da nova sociedade. (Pistrak, 2000:08).

Penso que estar na função de coordenador pedagógico é estar disposto em seu dia a dia e contribuir para a dinamização das ações cognoscentes que se efetivam no espaço escolar, tendo em mente que esse tipo de gestão se faz com pessoas e não com prédios e artefatos.

Assim encerra-se este trabalho, mas não a discussão, cujo o objetivo foi de refletir uma práxis tão importante para o processo escolar, a saber a do coordenador pedagógico. A reflexão ora realizada nos chama cada vez mais para o compromisso com a educação de qualidade e para que possa cumprir e aceitar os desafios que me são colocados em detrimento ao fato de estar coordenador pedagógico

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão que se tem diante do estudo realizado é de que para transformar a escola, e para colocá-la a serviço da transformação social, a serviço da vida, não basta alterar os conteúdos nela ensinados. É preciso mudar o jeito da escola, suas práticas e sua estrutura de organização e funcionamento, tornando-a coerente com novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção da nova sociedade e superar os desafios da sociedade global do século XXI.

Fica evidente, que no que tange ao trabalho do coordenador pedagógico, não outro caminho a ser seguido pra transformação do espaço escolar, se não o da descentralização do poder, ou seja, a aplicabilidade da gestão democrática e participativa. O estudo mostrou que não há um único modelo de gestão democrática, nem um único conceito de certo ou errado, porque os interesses são distintos, dependendo da comunidade e suas perspectivas e dos interesses dos envolvidos. O que se faz necessário além de uma ruptura com as práticas castradoras e autoritárias é a busca por mudanças na própria estrutura da instituição.

Outro fator que fica evidente durante este trabalho é que no cotidiano escolar o coordenador pedagógico que preza pelo princípio da gestão democrática deve priorizar a pluralidade quanto à organização escolar, proporcionando um processo de inovação. As questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são programadas a partir delas. Gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de gerenciar as ações no interior da escola. Superando o modelo de gestão tradicional descentralizando o poder. Todavia não restam dúvidas que a gestão democrática escolar seja fundamental para a transformação educativa, constituindo em seu interior a interação e integrando alunos e entorno no processo de construção cognitiva-democrática e por uma sociedade melhor e mais valorizada.

Para finalizar, reafirmamos aqui, que para que seja realizada uma gestão democrática se faz essencial o compartilhar idéias, não ser individualista, trabalhar em conjunto, ouvir e delegar sempre priorizando um ensino de qualidade onde todos os envolvidos no processo são responsáveis, em minimizar as desigualdades sociais. Somente a educação pode transformar o indivíduo, inseri-lo na sociedade que cada vez mais se torna seletiva e exigente. Ações solidárias, recíprocas, participativas e coletivas, opondo-se as fragmentações e a divisão do trabalho.

Conforme escreve Freire (1992, p.11): “esta é sem dúvida a pedagogia da esperança, é que ela enquanto necessidade antológica precisa de ancorar-se á pratica. Enquanto necessidade antológica a esperança precisa da prática como concretude histórica”. O espaço escolar é onde a troca de conhecimento se efetua dentro de uma prática construtiva da democracia no qual a atuação do coordenador pedagógico é a de articulador e mediador do dialogo e no processo político pedagógico, num contexto de diversidades culturais e políticas. Repensar a escola e suas ações nesse sentido constitui-se o grande paradigma do coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática.

Neste sentido, Lima (2007, p. 60) destaca que:

Uma vez considerado o si e o outro no processo do trabalho pedagógico e da vida na escola é oportuno enfatizar que as transformações sociais serão objeto de olhares sistematizados, sobretudo na formação continuada de professores. Percebe-se então uma necessidade de uma nova concepção e olhar sobre a educação mediada pela ação reflexão-ação no desenvolvimento do trabalho pedagógico e na sua problematização, enquanto objeto de discussão no espaço coletivo, onde também se aprende a ensinar e se ensina a aprender.

Encerramos este diálogo dizendo que quanto mais se busca o conhecimento mais fica evidente que temos muito a aprender. Assim a identidade do coordenador pedagógico vai se construindo à medida que o conhecimento é consolidado em nós, e isso só é possível através da constante busca que por sua vez exige uma ruptura com o velho, afim de que o novo encontre espaço na práxis do coordenador pedagógico.

REFERÊNCIAS

BARTMAN, Thomas S. Administração: Construindo vantagem competitiva São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. P. Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar. São Paulo-SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo. SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

FREIRE, Paulo. Educação: Sonho possível. In: Brandão, Carlos Rodrigues (org.). O Educador: Vida e Morte. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

_____.-Política da Educação. São Paulo: Editora Ática, 1982.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. Educere et Educare vol. 2 nº 4 jul./dez. 2007. Revista de Educação p. 77-90. Disponível em: Acesso em: 26 fev. 2011.

NÓVOA, A. “Dilemas atuais dos professores: A comunidade, a autonomia, o conhecimento. Goiânia: Editora da UCG, 2005.



PILETTI, N. Estrutura e funcionamento do ensino fundamental. São Paulo: Ática, 1998.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas. Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

PISTRAK, M. Fundamentos da escola do trabalho. São Paulo: Brasiliense, 2000.

SEVERINO, Antonio J. Filosofia. São Paulo: Cortez, 1994.

Democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática: três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção

Democracy, democratics schools and democratic school management: three coordinated systems in continuous re-construction process

Marcos Pereira dos Santos

*Pós-doutor em Ensino Religioso pelo Seminário Internacional de Teologia Gospel (SITG), Ituiutaba/MG.
Professor adjunto da Faculdade Rachel de Queiroz (FAQ), Ponta Grossa/PR.*

Resumo

O presente artigo científico, de abordagem qualitativa de pesquisa e referenciais teóricos bibliográficos, tem como principal finalidade efetuar uma análise crítico-reflexiva sobre a temática envolvendo democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática como três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção. Para tanto, as discussões trazidas a lume estão didática e metodologicamente estruturadas em duas partes distintas, a saber: Num primeiro momento, são apresentadas algumas teorizações e práticas alusivas à democracia em sentido amplo. Em seguida, busca-se tecer apontamentos concernentes às escolas democráticas em gestão escolar democrática e vice-versa, constituindo-se em uma re-construção possível. Nas considerações finais, realizamos breves comentários atinentes às ideias centrais que embasam o tema em pauta, visando assim enaltecê-las.

Palavras-chave: democracia. educação escolar. escola democrática. gestão da escola. processo ensino-aprendizagem.

Abstract

This scientific article, with a qualitative approach to research and bibliographic theoretical references, has as main objective to perform a critical-reflexive analysis on the theme involving democracy, democratic schools and democratic school management as three coordinated systems in continuous process of re-construction. To this end, the discussions brought to light are didactic and methodologically structured in two distinct parts, namely: At first, some theorizations and practices alluding to democracy in the broad sense are presented. Next, it seeks to make notes concerning democratic schools in democratic school management and vice-versa, constituting a possible re-construction. In the final considerations, we make brief comments concerning the central ideas that underpin the theme on the agenda, thus aiming to praise them.

Keywords: democracy. school education. democratic school. school management. teaching-learning process.

À GUIA DE INTRODUÇÃO

As palavras democracia e gestão se correlacionam, estando umbilicalmente interligadas entre si.

Ambos os termos trazem em seu âmago: polêmicas, tabus, mitos, arquétipos, estereótipos, possibilidades, potencialidades, entraves, convergências, dissonâncias, desafios e perspectivas.

No contexto da Educação e da escola básica, por exemplo, tais vocábulos assumem significados diversos e facetas múltiplas, ora apresentando pontos em comum, ora divergentes, os quais influenciam direta ou indiretamente o processo ensino-aprendizagem escolar.

Diante do panorama delineado, faz-se mister, portanto, refletir de forma analítico-crítica acerca da temática (o objeto de estudo investigativo) que estrutura o corpus textual deste artigo científico, de abordagem metodológica qualitativa de pesquisa e aportes teóricos bibliográficos, trazendo à mesa de debates questões sobre democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática como três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção.

DEMOCRACIA: TEORIZAÇÕES E PRÁTICAS

Democracia: utopia ou realidade existencial concreta?

Trata-se de um tema envolto apenas de teorizações? Ou engendrado também de ações práticas?

A teoria sobre democracia se efetiva na prática ou na prática a teoria é outra?

Muito se cogita a respeito de democracia, desde os povos gregos. Entretanto, a democracia, na visão de Saviani (1995), não é simplesmente outorgada, mas conquistada por meio de lutas militantes e esforços coletivos de todas as pessoas envolvidas nesse processo.

Em sentido etimológico, temos que o vocábulo democracia:

[...] origina-se do grego antigo *demokratía* = governo do povo, que foi criado a partir de *demos* = povo e *kratos* = poder, no século V a. C. para denotar os sistemas políticos então existentes em cidades-Estados gregas, a exemplo de Atenas. Democracia é, então, um regime político em que todos os cidadãos elegíveis participam igualmente – de forma direta ou através de representantes eleitos – na proposta, no desenvolvimento e na criação de leis, exercendo o poder da governação através do sufrágio universal. Ela abrange as condições sociais, econômicas e culturais que permitem o exercício livre e igual da auto-determinação política. (BOSCHI, 1987, p.23)

Logo, democracia consiste no regime/sistema de governo em que o poder procede do povo, da população, da sociedade de classes. Diz respeito, outrossim, a uma sociedade livre (liberdade de expressão, liberdade do ato eleitoral, etc.) em que predomina a vontade da maioria das pessoas. É o governo do povo, caracterizando-se pela divisão equânime de poderes e pelo controle da autoridade (BRASIL, 2017; SOARES AMORA, 2009), seja esta proveniente do Estado, de governantes, de gestores públicos ou de chefias em geral.

A democracia se opõe, portanto, aos regimes ou sistemas de governo tais como aristocracia, absolutismo, oligarquia, ditadura, tirania e outras práticas governamentais variantes.

O termo democracia, às vezes, é usado como uma abreviação para a democracia liberal, que é uma variante da democracia representativa e que pode incluir elementos como o pluralismo político, a igualdade perante as leis, o direito de petição para reparação de injustiças sociais, as liberdades civis, os direitos humanos, etc.

Na atualidade, a democracia tem tomado diferentes formas de governo, tanto na teoria quanto na prática. Algumas variedades de democracia proporcionam uma melhor representação e maior liberdade para cidadãos e cidadãs do que outras.

Contudo, se a democracia (direta, participativa e representativa) não está estruturada de modo a proibir governos e governantes de excluírem as pessoas do processo legislativo ou alterarem a separação de poderes em seu próprio favor, um determinado ramo do sistema político pode acumular muito poder e, assim, destruir completamente o ambiente democrático.

Vivemos num Estado Democrático de Direito, donde:

* **Estado Democrático:** refere-se ao regime político que permite ao povo (governados) uma efetiva participação no processo de formação da vontade pública (governo). Por isso, diz a Constituição Federal de 1988: todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente.

* **Estado de Direito:** é o regime jurídico que autolimita o poder do Governo ao cumprimento das leis que a todos subordinam. (COTRIM, 1996, p.30; grifos no original)

Com base no exposto, pode-se concluir, de maneira sumária, que a democracia agrega muitos elementos, dentre os quais convém mencionar: diálogo, pedagogia democrática, participação como prática de liberdade, autonomia (relativa), descentralização de poder, participação comunitária/popular, cidadania crítica, políticas educativas, senso de coletividade, partilha, decisões em comum acordo, convergências, solidariedade, governação democrática, sistema colegiado, Estado Democrático de Direito, assembleias, cooperação, conscientização, convivência, atividades de integração, trabalho em grupo, coordenação e relações interpessoais; em conformidade com o que revelam estudos e pesquisas científicas realizadas por Araújo (2002), Lima (2002) e Puig *et al.* (2000).

ESCOLAS DEMOCRÁTICAS EM GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS DEMOCRÁTICAS: UMA RE-CONSTRUÇÃO POSSÍVEL

Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2012, p. 2),

A educação pode ser entendida como a apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola enquanto locus privilegiado de produção sistematizado do saber. Isso significa que a escola precisa ser organizada no sentido de que suas ações, que devem ser eminentemente educativas, atinjam os objetivos da instituição de formar sujeitos concretos: participativos, críticos e criativos.

Neste sentido, a gestão educacional, a gestão escolar e a gestão pedagógica – que possuem características diferenciadas em termos teóricos e práticos – adquirem fundamental importância, embora apresentem ranços e avanços em seus processos de desenvolvimento, os quais são oriundos de fatores sociais, políticos, culturais (cultura da escola e cultura escolar, inclusive), filosóficos, sociológicos, educacionais, epistemológicos, econômico-financeiros, didático-pedagógicos, metodológicos, dentre outros.

Devido a tais elementos, a gestão escolar, em específico, que deve ser *democrática, participativa, colegiada, descentralizada e compartilhada*, por excelência, é parte componente da luta militante de os(as) profissionais da educação na busca de um projeto de escola pública de qualidade social (LIBÂNEO, 1986; NIDELCOFF, 1984), abrangendo também características *democráticas*.

Isto deve-se ao respectivo princípio de gestão que está contemplado na Constituição Federal de 1988, notadamente em seu Artigo 206, Inciso VI, que assim estabelece:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
[...]
VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1988)

Além de a Carta Magna de 1988, a vigente Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também se refere ao princípio de gestão, preconizando, no Artigo 14, o seguinte: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]”.

Portanto, a gestão escolar configura-se como sendo a maneira de organizar o funcionamento da escola como instituição educacional pública, gratuita e de qualidade nos seus amplos aspectos, seja em relação à administração, finanças, tecnologias educacionais, cultura escolar, cultura da escola, pedagogia, métodos e técnicas de ensino, avaliação da aprendizagem, etc.; com a finalidade de dar transparência às suas ações e oportunizar à comunidade escolar e local a aquisição de informações, conhecimentos e saberes científicos, num processo de interação e permanente processo de aprendizagem.

Daí a gestão escolar democrática ser entendida por Lück (2009, p. 57) como o “[...] processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”.

Sobre tais considerações, torna-se salutar esclarecer que:

[...] essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer *coletivo, permanentemente em processo; processo que é mudança contínua e continuada*, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem também a finalidade da escola. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2012, p. 3; destaques nossos)

No processo de gestão democrática da escola, percebe-se a necessidade de re-pensar a educação escolar no tocante à sua função e seu significado para a sociedade, atribuindo um novo sentido à escola pública; em particular. Assim, é preciso criar maneiras de garantir formas mais efetivas de participação, pois, os(as) agentes educacionais, na medida em que se envolvem no processo de gestão escolar, aprendem e ensinam de acordo com suas vivências, viabilizando uma escola que promova processos significativos e flexíveis (in)formação educativa com vistas à inclusão social, ao mundo do trabalho e ao ingresso no (competitivo) mercado de trabalho profissional.

Todavia, nesse processo coordenado e continuum de re-construção coletiva, corroboramos com Bussmann (2001) e Veiga (2000) ao postularem que o projeto político-pedagógico,

comumente chamado de PPP, é o ponto inicial para a realização de uma gestão escolar democrático-participativa efetiva, eficaz e eficiente, pois o documento supracitado expressa as informações sobre a identidade e filosofia da escola, as intencionalidades educativas e as estratégias didático-pedagógicas e metodológicas para promover o alcance dos objetivos (geral e específicos) previamente definidos pela instituição de ensino.

Desta maneira, a gestão escolar democrática, no contexto de escolas democráticas, se propõe em avançar na articulação, mobilização/sensibilização, organização, envolvimento e participação de todos(as) os(as) profissionais da educação, buscando assim garantir a qualidade efetiva dos sistemas e processos educacionais. Isto implica, outrossim, um re-pensar constante sobre Educação, escola, gestão e democracia, haja vista que “[...] criar estratégias para garantir a participação e a decisão na gestão dos espaços, dos equipamentos e dos processos relativos ao convívio social é de fundamental importância”. (OLIVEIRA, 2011, p. 57)

Posto isto, coadunamos com as concepções educacionais de Cária e Santos (2014) ao afirmarem que a atividade de gestão escolar é tida como atividade de mediação que, na busca de mudança, exige esforço contínuo, solidário e paciente a partir de ações concretas no cotidiano da escola. Neste sentido, é preciso criar estratégias para articular a comunidade escolar num envolvimento mais efetivo e no compromisso com a Educação.

Considerando todos estes aspectos e refletindo criticamente sobre a realidade da escola pública, no Brasil contemporâneo, pode-se dizer que o trabalho de gestores(as) escolares, pedagogos(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as) é repleto de desafios que geram encontros, desencontros, análises, reflexões críticas, conflitos, etc.; mas também avanços e realizações ao se re-pensar na mediação das relações interpessoais no trabalho coletivo e organizacional da escola, buscando-se, para isto, um ambiente propício.

Assim sendo, Santos (2018, p.17) entende que “[...] para construir uma escola democrática, interativa, aberta, dinâmica e acolhedora é necessário o envolvimento político (não partidário!) de todos(as) os(as) profissionais que participam do processo educacional”.

Entretanto, a construção da participação ativa, democrática, é lenta, demandando, portanto, tempo e trabalho. Para que a instituição escolar se constitua democrática, de fato, é necessário participação e envolvimento nos aspectos políticos, sociais e culturais. Logo, o ato de administrar, gerir e coordenar a escola deverá ter como destaque também a ênfase na autonomia e na divisão de responsabilidades, privilegiando sempre a participação de todos(as) os(as) agentes escolares; em conformidade com o que asseveram Bastos (2002) e Prais (1990).

Contudo, torna-se necessário efetuar avaliações qualitativas contínuas para construir argumentos que garantam uma análise crítico-reflexiva sobre a qualidade da educação escolar. Ademais, é imprescindível, ainda, a materialização de políticas públicas educacionais democratizantes que busquem a autonomia dos indivíduos. Destaque-se, aqui, a importância de se compreender que o mundo é construído e reconstruído historicamente por homens e mulheres na relação em que ambos estabelecem entre si e com a Natureza.

Em linhas gerais, o processo de gestão escolar democrática depende de escolas democráticas, agentes escolares democráticos e espaços de discussão democráticos, pois nas instituições de ensino devem ocorrer reflexões críticas, onde se faz importante enfatizar o compromisso profissional de cada educador(a) e dos(as) demais servidores(as)/colaboradores(as)

em relação aos princípios ético-morais que conduzem a sociedade na busca da transformação da realidade social.

Nesta perspectiva, é preciso que haja incentivo para que todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo-se as instâncias colegiadas da escola¹, possam participar ativamente, de alguma maneira, para contribuir no processo educativo, valorizando também os(as) profissionais da educação ao se investir em seu processo de formação contínua/permanente/continuada, inclusive na formação em serviço de os(as) mesmos(as), possibilitando estudos científicos e fundamentações teóricas sobre projeto político-pedagógico escolar e outros temas basilares de Educação (CARNEIRO LUZ, 2021). Esta forma coletiva de envolvimento gera novas probabilidades de se encontrarem mecanismos para vencer os desafios de se garantir uma Educação de qualidade para todas as pessoas.

Sem mais delongas, acreditamos, pois, que para realizar um trabalho de gestão escolar democrática, de maneira efetiva, torna-se necessário desenvolver também ações interdisciplinares, encontros pedagógicos, eventos escolares extensionistas e diálogos permanentes com a comunidade escolar; bem como propiciar a organização de ambientes escolares acolhedores que visem incentivar o hábito da leitura de obras e textos educacionais científicos.

É importante, ainda, considerar a busca do respeito à individualidade de cada educando(a), de acordo com suas particularidades, especificidades e reais necessidades, levando-se em conta, neste contexto, aspectos alusivos à Educação Especial e Inclusiva.

Cada sujeito é único no processo de desenvolvimento de conceitos, competências, capacidades e habilidades. Portanto, cabe à escola e à gestão escolar – ambas democráticas! – explorarem ao máximo o potencial de cada docente, discente e demais agentes educacionais, tendo como meta principal a conquista de uma Educação de melhor qualidade, principalmente em instituições escolares públicas de ensino.

CONSIDERAÇÕES PARA FINALIZAR

A democracia se originou na Grécia antiga e pode ser exercida de forma direta, participativa ou representativa, tanto na sociedade de classes sociais antagônicas quanto em instituições escolares, seja por meio de um viés teórico, prático ou teórico-prático.

No âmbito educacional, faz-se imprescindível a construção de escolas democráticas, isto é, espaços pedagógicos nos quais toda a comunidade escolar (equipes administrativas e gestoras, equipes de apoio, equipes pedagógicas, estudantes, docentes e famílias) tem participação ativa nas decisões para o bom funcionamento da escola como um todo.

Nesta perspectiva, a gestão escolar democrática se faz a partir da participação, transparência e autonomia de todos(as) os(as) agentes escolares. A comunidade escolar precisa de meios para exercer seus direitos frente à gestão escolar, e esta, por sua vez, tem o dever de criar condições para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem.

A elaboração, execução e avaliação coletivas do projeto político-pedagógico da escola

1 Também recebem o nome de órgãos colegiados da escola, constituindo-se de: Conselho Escolar ou Conselho de Escola, Conselho de Classe ou Conselho de Série, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e Grêmios Estudantil. (VEIGA, 2000; WITTMANN, 2004)

e os órgãos colegiados existentes nas escolas brasileiras de Educação Básica dos dias atuais também possibilitam a participação ativa da comunidade escolar, representando assim importantes mecanismos para a real efetivação da gestão escolar democrática.

Quiçá que cada agente educacional possa, de fato, contribuir para o contínuo processo de re-construção da democracia, de escolas democráticas e da gestão democrática nos estabelecimentos escolares.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. F. A construção de escolas democráticas: histórias sobre complexidade, mudanças e resistências. São Paulo: Moderna, 2002. (Coleção Educação em Pauta: Escola & Democracia).

BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: _____. (Org.). Gestão democrática. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A, p.7-30, 2002. (Coleção O Sentido da Escola).

BOSCHI, R. R. A arte da associação: política de base e democracia no Brasil. São Paulo: Vértice, 1987.

BRASIL. Congresso Nacional. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Diário Oficial da União, de 05/10/1988.

_____. Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União, de 23/12/1996.

BRASIL. Minidicionário escolar: língua portuguesa. 2.ed. Barueri: Ciranda Cultural, 2017.

BUSSMANN, A. C. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 13.ed. Campinas: Papirus, p.37-52, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. In: Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional. Santa Maria: Editora da UFSM, v.3, n.6, p.27-41, jul./dez., 2014.

CARNEIRO LUZ, A. J. Conselhos municipais de educação no Paraná: luta de classes e sua relação com o princípio da gestão democrática. Ponta Grossa, 2021. 270 f. (Tese de Doutorado em Educação – Universidade Estadual de Ponta Grossa). mimeo.

COTRIM, G. V. Direito e legislação: introdução ao direito. 19.ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

LIBÂNEO, J. C. Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1986. (Coleção Educar – v.1).

LIMA, L. C. Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. 2.ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002. (Coleção Guia da Escola Cidadã – v.4).

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. Petrópolis: Vozes, 2009. (Série Cadernos de Gestão).

NIDELCOFF, M. T. Uma escola para o povo. 21.ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.

OLIVEIRA, M. C. Caminhos para a gestão compartilhada da educação escolar. Curitiba: Editora do IBPEX, 2011. (Série Processos Educacionais).

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2012.

PRAIS, M. L. M. Administração colegiada na escola pública. Campinas: Papyrus, 1990. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

PUIG, J. M. *et al.* Democracia e participação escolar: propostas de atividades. São Paulo: Moderna, 2000. (Coleção Educação em Pauta: Escola & Democracia).

SANTOS, M. P. Projeto de pesquisa científica para trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional – organização escolar e trabalho pedagógico. Ponta Grossa, 2018. 27 f. mimeo.

SAVIANI, D. Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 29.ed. Campinas: Autores Associados, 1995. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo – v.5).

SOARES AMORA, A. Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa. 19.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 2.ed. Campinas: Papyrus, p.9-32, 2000. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

VEIGA, Z. P. A. As instâncias colegiadas da escola, In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 2.ed. Campinas: Papyrus, p.113-126, 2000. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

WITTMANN, L. C. Práticas em gestão escolar. Curitiba: Editora do IBPEX, 2004.

Índice Remissivo

A

alfabetização 33, 35, 37
aluno 9, 13, 23, 24, 25, 31, 37, 39, 42
alunos 10, 11, 13, 15, 17, 18, 23, 25, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50
aprendizagem 11, 15, 18, 26, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 49
articulador 8, 42, 51

C

capacitação 21, 26, 35, 39
continuada 12, 20, 21, 22, 23, 27, 31, 32, 35, 44, 46, 47, 48, 49, 51
coordenação pedagógica 42, 44, 46
coordenador 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52

D

democracia 9, 10, 13, 17, 43, 51, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61
desafios 9, 10, 13, 16, 18, 36, 41, 42, 43, 47, 48, 50, 51
diretor 12, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 29, 31, 42

E

EaD 21, 23, 26, 32
educação 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 27, 32, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51
educação básica 13, 21, 27, 33, 48, 51
educação escolar 54, 57, 58, 61
educador 11, 35, 36, 46, 49, 50
educadores 13, 16, 35
ensino 8, 9, 10, 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 27, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52
ensino-aprendizagem 46, 54, 55
escola 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 31, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
escola democrática 13, 54, 58
escolar 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51
estadual 21, 22, 31
estratégia 20, 27, 37, 40

F

formação 20, 65
fundamental 10, 11, 14, 17, 34, 35, 37, 42, 50, 52

G

gestão 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 50, 51

gestão da escola 54, 60

gestão democrática 41

gestão educacional 10

gestão escolar 7, 9, 10, 16, 20, 22, 31, 50

gestão participativa 9, 10, 13, 16, 18

gestor 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 26, 31, 32

gestores 9, 15, 16, 22, 27

I

Instituição 8, 9

interativo 21

L

lúdico 35, 37, 39, 40

M

material 21, 23, 26, 27, 32, 38

mediador 8, 21, 37, 42, 48, 49, 51

modalidade 21, 23, 26, 32

P

paranaense 21, 27, 31

participação 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 42, 45, 48

participativa 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 25, 36, 50

pedagógico 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 27, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52

peessoas 9, 11, 17, 21, 22, 37, 43, 45, 49, 50

práxis 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51

processo 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51

professor 24, 25, 37, 38, 39, 42, 44, 46, 47, 48, 65

profissão 8, 18

profissional 12, 13, 16, 18, 22, 27, 32, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 65

Q

qualidade 8, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 32, 35, 43, 45, 46, 48, 50, 51

R

responsabilidade 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 22, 31, 39,
45, 47, 48, 49

responsabilidades 8, 12, 13, 24

T

tecnologia 10, 18, 65

Organizador

Marcos Pereira dos Santos

Pós-doutor (PhD) em Ensino Religioso. Doutor em Teologia - Ênfase em Educação Religiosa. Mestre em Educação. Especialista em várias áreas da Educação. Bacharel em Teologia. Licenciado em: Pedagogia, Matemática, Letras - Habilitação Língua Portuguesa e suas Respectivas Literaturas, Filosofia e Ciências Biológicas. Possui formação técnico-profissionalizante de Ensino Médio em Curso de Magistério (Formação de Docentes) - Habilitação Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Pesquisador em Ciências da Educação, tendo como principais subáreas de interesse: Formação Inicial e Continuada de Docentes, Gestão Escolar, Tecnologias Educacionais, Educação Matemática, Estatística Educacional, Educação a Distância e Educação Literária. Literato fundador, efetivo, titular e correspondente imortal de várias Academias de Ciências, Letras e Artes em nível (inter)nacional. Membro do Conselho Editorial e do Conselho Consultivo de várias Editoras no Brasil. Parecerista/Avaliador "ad hoc" de livros, capítulos de livros e artigos científicos na área educacional de Editoras e Revistas Científicas brasileiras. Participante de Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação. Literato profissional (escritor, poeta, cronista, contista, trovador, aldravianista, indrisonista, haicaísta, antologista, ensaísta e articulista). Na área literária é (re)conhecido nacional e internacionalmente pelo pseudônimo artístico-literário (ou nome-fantasia) de "Quinho Cal(e)idoscópio". Tem vários livros, coletâneas, antologias, capítulos de livros, ensaios e artigos acadêmico-científicos publicados em autoria/ organização solo e em coautoria, nas versões impressa e digital. Possui ampla experiência profissional docente na Educação Infantil, Ensino Fundamental (I e II), Ensino Médio e Educação Superior (assessoria pedagógica institucional e docência na graduação e pós-graduação lato sensu). Leciona várias disciplinas curriculares pertencentes à área educacional. Atualmente é professor universitário junto a cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia) e de pós-graduação lato sensu na área educacional.

Contato: mestrepedagogo@yahoo.com.br

