

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NA GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR

**JÚLIO BRANDO MESSIAS
INALDA MARIA DE OLIVEIRA MESSIAS
AÉCIO HENRIQUE ALVES DA SILVA
PAULO CÉSAR MARQUES DE ANDRADE SANTOS
ORGANIZADORES**



CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NA GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR

**JÚLIO BRANDO MESSIAS
INALDA MARIA DE OLIVEIRA MESSIAS
AÉCIO HENRIQUE ALVES DA SILVA
PAULO CÉSAR MARQUES DE ANDRADE SANTOS
ORGANIZADORES**



TERRIED

1.^a Edição - Copyrights do texto - Autores e Autoras

Direitos de Edição Reservados à Editora Terried

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.



O conteúdo dos capítulos apresentados nesta obra são de inteira responsabilidade dos autores, não representando necessariamente a opinião da Editora.

Permitimos a reprodução parcial ou total desta obra, considerado que seja citada a fonte e a autoria, além de respeitar a Licença Creative Commons indicada.

Conselho Editorial

Adilson Cristiano Habowski - ***Currículo Lattes***

Adilson Tadeu Basquerote Silva - ***Currículo Lattes***

Alexandre Carvalho de Andrade - ***Currículo Lattes***

Anísio Batista Pereira - ***Currículo Lattes***

Celso Gabatz - ***Currículo Lattes***

Cristiano Cunha Costa - ***Currículo Lattes***

Denise Santos Da Cruz - ***Currículo Lattes***

Emily Verônica Rosa da Silva Feijó - ***Currículo Lattes***

Fabiano Custódio de Oliveira - ***Currículo Lattes***

Fernanda Monteiro Barreto Camargo - ***Currículo Lattes***

Fredi dos Santos Bento - ***Currículo Lattes***

Guilherme Mendes Tomaz dos Santos - ***Currículo Lattes***

Leandro Antônio dos Santos - ***Currículo Lattes***

Lourenço Resende da Costa - ***Currículo Lattes***

Marcos Pereira dos Santos - ***Currículo Lattes***

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NA GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR [livro eletrônico] / Julio Brando Messias; Inalda Maria de Oliveira Messias; Aécio Henrique Alves da Silva; Paulo César Marques de Andrade Santos (Organização) -- 1. ed. -- Alegrete, RS : Editora TerriED, 2024.

PDF-

ISBN 978 -65-83367-02-0


1. Educação

23-147990

CDD-370-1

Índices para catálogo sistemático:

1. Ensino 611.0

 **doi** 10.48209/978-65-83367-02-0



www.terried.com

contato@terried.com

(55) 99656-1914

APRESENTAÇÃO

O livro “Concepções e Práticas na Gestão e Coordenação Escolar” é fruto dos trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) da Especialização em Gestão e Coordenação Educacional-EaD, da Universidade de Pernambuco e Universidade Aberta do Brasil (Polo Sertânia–PE).

Os artigos apresentados exploram diversas interfaces relacionadas à gestão escolar em seus múltiplos cenários. A obra é dividida em nove capítulos, cada um discutindo diferentes aspectos relacionados à educação básica.

O primeiro capítulo discute a falsa dicotomia entre pedagógico e administrativo na gestão escolar. O segundo apresenta uma reflexão sobre a inserção das famílias no contexto educacional da escola. No terceiro capítulo é feita uma abordagem dos papéis do gestor escolar e do coordenador pedagógico na rede estadual de Pernambuco. No quarto, é apresentada uma experiência vivenciada numa turma de educação de jovens e adultos em uma escola pública. O quinto capítulo é feita uma análise da matriz nacional comum de competências do diretor escolar; seguido pelo sexto capítulo, que discute a utilização dos recursos tecnológicos na gestão de sala de aula. O sétimo capítulo faz uma análise sobre os impactos da supervisão pedagógica no planejamento estratégico, enquanto o oitavo aborda a gestão escolar e os desafios da inclusão, o nono e último capítulo apresentada, os caminhos da alfabetização e do letramento.

Este livro é destinado a alunos, educadores, gestores escolares e demais interessados sobre os temas discutidos nesse livro, servindo como um recurso valioso para melhorar a gestão escolar numa visão democrática, participativa e inclusiva.

Boa leitura!
Organizadores

AGRADECIMENTO

Agradecemos a todos que acreditaram e colaboraram com o Curso de Especialização em Gestão e Coordenação Educacional-EaD, promovido pela Universidade de Pernambuco (UPE) e Universidade Aberta do Brasil (UAB), o curso teve financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e operacionalizado pela Diretoria de Educação a Distância (DeD / UPE).

Organizadores

PREFÁCIO

Recebi com grande alegria e satisfação o convite para escrever o prefácio do livro *Concepções e Práticas na Gestão Escolar*. Além da honra de participar desta obra, fui movido pela convicção de que a educação tem o poder de transformar vidas e, por meio dessas transformações, impactar positivamente o ambiente em que vivemos. Acredito firmemente que o investimento na educação, especialmente na formação continuada de professores e gestores — como administradores, coordenadores, técnicos e analistas educacionais, que desempenham um papel crucial na formação humana — é o caminho para construirmos uma sociedade mais justa, inclusiva e igualitária.

Tendo como eixo central as políticas públicas educacionais atuais e seus impactos no cotidiano escolar, esta coletânea articula um conjunto diversificado de temáticas que atravessam os papéis desempenhados por famílias, professores, coordenadores, gestores e especialistas educacionais. Esses atores são fundamentais na construção e promoção de uma educação de qualidade, colaborando para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inclusivas e eficazes.

Para compreender plenamente os desafios e as oportunidades que envolvem a gestão escolar, é importante considerar a inter-relação entre as políticas públicas e os diversos atores presentes no ambiente educacional. A coletânea apresentada neste livro não apenas explora essas conexões, mas também oferece uma análise crítica sobre o impacto das transformações sociais e tecnológicas no cotidiano escolar. Ao integrar as perspectivas de diferentes profissionais da educação, como gestores, coordenadores e professores, a obra proporciona uma visão abrangente e atualizada das práticas de gestão e coordenação escolar, destacando a importância de uma abordagem colaborativa e alinhada às demandas contemporâneas.

A gestão escolar é um campo dinâmico, constantemente moldado por desafios e oportunidades que acompanham as mudanças sociais, tecnológicas e políti-

cas educacionais. Esta obra vai além do contexto local de Sertânia–PE, ampliando o debate sobre as práticas de gestão na educação em um cenário mais amplo. Com uma abordagem crítica e atualizada, o livro explora o papel dos gestores escolares e coordenadores pedagógicos no contexto educacional brasileiro, abordando as complexidades e demandas que permeiam a educação no país.

Além disso, destaca a importância de uma abordagem colaborativa entre os diversos agentes educacionais, reconhecendo que a construção de uma educação de qualidade depende da atuação conjunta de todos os envolvidos. As políticas públicas, nesse sentido, desempenham um papel muito importante ao fornecer diretrizes que orientam as práticas pedagógicas e administrativas. No entanto, é a capacidade de adaptação e inovação dos gestores e coordenadores que permite que essas diretrizes sejam implementadas de maneira eficaz e adequadas às realidades locais.

Por fim, a obra ressalta que a gestão escolar é um campo em constante evolução, moldado por desafios que refletem as transformações da sociedade e o avanço das tecnologias. Ao oferecer uma análise atualizada e contextualizada, o livro contribui significativamente para o debate sobre as práticas de gestão na educação, destacando a importância de uma liderança escolar que esteja alinhada às demandas contemporâneas e comprometida com a promoção de uma educação inclusiva e de qualidade.

Este livro é destinado a alunos, educadores, gestores escolares e demais interessados nos temas discutidos. Ele se apresenta como um recurso valioso para aqueles que buscam aprimorar suas práticas de gestão, oferecendo uma visão abrangente e detalhada sobre os desafios e as oportunidades que permeiam o cotidiano das escolas. Ao longo de suas páginas, o leitor encontrará reflexões que podem ser aplicadas diretamente em suas realidades profissionais, promovendo uma gestão mais eficaz e inovadora.

Os organizadores, Júlio Brando Messias, Inalda Maria de Oliveira Messias e Aécio Henrique Alves da Silva, reuniram uma equipe de autores cujas experiências e conhecimentos, enriquecidos pela formação continuada em serviço,

resultaram em um livro que equilibra teoria e prática de maneira exemplar. A obra proporciona uma leitura informativa e inspiradora, visando contribuir para o desenvolvimento de uma gestão escolar mais eficiente, inclusiva e capaz de enfrentar os desafios do século XXI, promovendo uma educação de qualidade para todos.

Boa Leitura!

Prof. Dr. Paulo César Marques de Andrade Santos
Professor Livre-Docente da Universidade de Pernambuco
Coordenador do Curso Especialização em Gestão e
Coordenação Educacional - EaD

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A Falsa Dicotomia entre Pedagógico e Administrativo na Gestão Escolar: Uma Análise Discursiva de Vitor Paro.....12

Airon Moisés Freire Araújo

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-1

CAPÍTULO 2

A Inserção das Famílias no Contexto Educacional da Escola: Uma Análise do Discurso de Mario Sergio Cortella.....32

Estéfane Pereira Tavares

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-2

CAPÍTULO 3

Os Papéis do Gestor Escolar e do Coordenador Pedagógico na Rede Estadual de Pernambuco: Uma Revisão Narrativa.....45

José Leandro de Lima

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-3

CAPÍTULO 4

Relato de uma Experiência em Observação na Turma de Educação de Jovens e Adultos em uma Escola Pública em Sertânia, Sertão de Pernambuco.....66

Damião Francisco Barbosa Filho

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-4

CAPÍTULO 5

Análise da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar: Uma Revisão Integrativa.....86

Edilene Leandro dos Santos

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-5

CAPÍTULO 6

A Utilização dos Recursos Tecnológicos na Gestão de Sala de Aula: Uma Revisão Integrativa.....103

Daniele Bezerra de Sousa Bernardo

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-6

CAPÍTULO 7

Impactos da Supervisão Pedagógica no Planejamento Estratégico: Uma Revisão Integrativa.....127

Jôssui Siqueira Sales

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-7

CAPÍTULO 8

Gestão Escolar e os Desafios da Inclusão: Um Relato de Experiência144

Adriana Cavalcanti Pereira de Siqueira

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-8

CAPÍTULO 9

Caminhos da Alfabetização e do Letramento: Um Relato de Experiência159

Abigail Rodrigues de Aquino

Júlio Brando Messias

doi: 10.48209/978-65-83367-02-9

Sobre os Organizadores.....173

CAPÍTULO 1

A FALSA DICOTOMIA ENTRE PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DISCURSIVA DE VITOR PARO

Airon Moisés Freire Araújo

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-1

Resumo: O artigo teve por objetivo analisar os sentidos de administração e gestão presentes no discurso do Dr. Vitor Henrique Paro, que é um dos principais expoentes em se tratando de administração e gestão democrática no Brasil. O corpus, que serve de análise, é um vídeo intitulado: *Desafios Atuais da Gestão Escolar Democrática*, que foi feito um recorte do trecho inicial, *crítica à falsa dicotomia entre pedagógico e administrativo na gestão escolar*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de autores que abordam a temática, e como o discurso de Paro e demais autores corroboram acerca do tema - administração escolar, com foco em categorias e interpretações de sentidos, com base na Análise do Discurso, especificamente na corrente francesa (AD). O estudo configura-se como de natureza qualitativa do tipo descritiva e exploratória. Ao fazer a análise das falas do autor buscam-se compreender os aspectos da administração e gestão escolar no contexto educacional e o papel que a mesma ocupa na formação dos sujeitos, bem como todos os que constituem a comunidade escolar, como pais, alunos, professores, funcionários e gestão da escola.

Palavras-chave: Administração escolar. Análise do discurso. Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

Ao analisar discursivamente o contexto histórico e político da educação brasileira no sentido mais amplo da administração e gestão escolar voltada a formação do sujeito social e os desafios que perpassam a construção do conceito da gestão escolar democrática e perceber como essa inside no processo de ensino-aprendizagem que é o fim a que se dedica a administração escolar.

Um dos principais fatores que motivou este estudo permitindo esta análise nasceu do fato de buscar melhor compreender os aspectos da administração escolar, e como esta pode vir a contribuir na prática de muitos gestores, e trazer a luz o real sentido de administração escolar no contexto democrático.

Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico e análises no discurso de Paro, onde pôde-se notar que é um erro permanecer no senso comum em que muitos ainda entendam a administração como sendo uma prática puramente administrativa no sentido puramente burocrático e dissociando-a dos aspectos pedagógicos, o que para o autor demonstra ser um equívoco.

Ao articular à discussão da democratização da gestão escolar, é fundamental recuperarmos, nos textos legais sobretudo na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº. 9.394/96) e no PNE o respaldo para a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares.

Em se tratando dos grupos sociais que constituem, especialmente, a classe trabalhadora, conforme Gryzybowski (1986), nos diz que:

A educação é, antes de mais nada, desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de ‘saber social’ (conjunto de conhecimentos e habilidades, atitudes e valores que são produzidos pelas classes, em uma situação histórica dada de relações para dar conta de seus interesses e necessidades). Trata-se de buscar, na educação, conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais (p. 41-2).

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, cultu-

rais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atose possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (Brasil, 2004).

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral analisar as percepções de Vitor Paro a respeito da administração escolar no contexto democrático e os fins da administração no processo de ensino aprendizagem partindo do pressuposto da gestão e administração escolar e seus desafios atuais, analisa a finalidade do administrativo no contexto democrático da gestão escolar.

Por meio de objetivos específicos, pretendemos avaliar os equívocos relacionados à administração escolar citados pelo professor em um fragmento de sua palestra, já que devem ser levados em consideração no enfrentamento aos desafios atuais da gestão escolar democrática.

Entende-se que um dos principais fundamentos da administração escolar refere-se à noção de gestão como resultado de ações coletivas, como discutem Oliveira *et al.*, quando dizem:

É totalmente diferente uma decisão do diretor de uma decisão do colegiado. Estamos acostumados com a lógica de gestão centrada na figura do gestor, do diretor de escola. A efetivação da gestão democrática implica ações compartilhadas que resultem na participação de todos, contrariando a lógica cartorial e hierárquica vigente na gestão das escolas. Não se muda a cultura escolar sem o trabalho coletivo, mas com discussões conjuntas e a busca de resolução dos problemas, de modo participativo (2014).

Para a realização da presente análise foram realizadas pesquisas qualitativas com levantamento bibliográfico que serviram de embasamento teórico e pudesse melhor analisar as falas do autor quando este trata dos aspectos da administração e gestão escolar, e com isso contribuir para uma melhor análise das sequências discursivas presentes na análise dos resultados que são fundamentadas com outros autores que embasam as discussões e análise de cada uma das cinco sequências discursivas dando credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade próprios da pesquisa qualificativa.

Godoy (2005) destaca alguns pontos fundamentais para se ter uma “boa” pesquisa qualitativa, tais como: credibilidade, no sentido de validade interna, ou seja, apresentar resultados dignos de confiança; transferibilidade, não se tratando de generalização, mas no sentido de realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; confiança em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador; confirmabilidade (ou confiabilidade) dos resultados, que envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados; explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada e, por fim, relevância das questões de pesquisa, em relação a estudos anteriores.

Por fim, fazer a análise do discurso analisando os aspectos da administração escolar e os sentidos que a administração ocupa no chão da escola e o papel da figura do diretor no que se refere à administração e pedagógico presentes nos discursos a serem analisados no corpus (vídeo).

Segundo Orlandi (2005) a respeito da análise do discurso ligados às teorias do discurso e da ideologia nos diz que:

A Análise do Discurso (AD) se propõe a observar as condições de existência, ocultas para o sujeito, do efeito leitor constitutivo do subjetivismo. Ela se apresenta como uma teoria da interpretação ligada às teorias do discurso e da ideologia. A AD trabalha a opacidade do texto e vê nesta opacidade “a presença do político, do simbólico, do ideológico, o próprio fato do funcionamento da linguagem: a inscrição da língua na história para que ela signifique”. Ou seja, a AD busca compreender como os aspectos políticos, simbólicos e ideológicos se inscrevem na linguagem e a constituem, de modo que a língua não é apenas um meio transparente de comunicação, mas carrega consigo significados e efeitos que vão além da superfície textual. (p. 21).

REFERENCIAL TEÓRICO

Aspectos da administração e gestão escolar

No contexto educacional, antes da promulgação dos aspectos que versam da Constituição de 1988 sobre gestão, a administração e gestão escolar deteve-se a aspectos puramente burocráticos e administrativos, levando a equívocos

que tinham como direcionamento alguém que administra e outro administrado, perpassando desta forma, as atividades puramente administrativas desvinculadas dos aspectos pedagógicos e organizacionais.

A Carta Magna de 1988 dispõe no seu Art. 206 – que: “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios, destaque para o que diz respeito sobre a gestão democrática: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (Brasil, 1988, n.p).

Sobre concepção democrático-participativa, Libâneo; Oliveira; Toschi (2003) explicam que os elementos internos do processo organizacional, como o planejamento, a organização, a direção e a avaliação, são valorizados na concepção democrática-participativa, uma vez que não basta tomar decisões, mas ainda as condições de ensino-aprendizagem.

A ação pedagógica no contexto democrático pretende formar cidadãos capazes de exercer sua cidadania de forma plena e responsável. Isso implica que a finalidade do pedagógico é a de desenvolver habilidades como o pensamento crítico, a capacidade de análise e a compreensão das estruturas e processos políticos nos sujeitos. (Oliveira; Guimarães, 2012)

Os fins a que se propõe advêm de sua valoração da realidade em que se encontra, ou seja, derivam dos valores criados pelo homem em sua situação de não indiferença diante do mundo (Ortega; Gasset, 1963).

A este respeito, a gestão escolar precisa aderir à democratização de suas funções e atribuições, visto a necessidade do cenário social, econômico e político em que nos encontramos.

Neste sentido, Paro (2000) nos diz que:

(...) administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é usar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (p. 7).

Outro aspecto da administração escolar é conceber o Estado como uma forma patrimonialista e entendê-lo como uma forma de organização em que as coisas estatais são tratadas como patrimônio privado. Nesta análise pode-se compreender o patrimonialismo como uma forma de organização social baseada no patrimônio, uma forma tradicional de organização social baseada no patrimônio, uma forma tradicional de organização da sociedade inspirada na economia e no poder doméstico e baseada na autoridade santificada pela tradição (Mendonça, 2000).

Em uma escola democrática, a tomada de decisões não é monopolizada por uma única autoridade, mas sim compartilhada entre professores, alunos, funcionários e pais, ou seja, escola e comunidade. Isso promove um ambiente onde as diferentes vozes são ouvidas, respeitadas e consideradas, contribuindo para a construção de um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva (Firmino, 2022).

O mesmo autor afirma ainda que nesse aspecto conclui-se que numa gestão democrática busca-se o diálogo e uma relação horizontal dentro da comunidade escolar, capaz de trazer transparência, engajamento e desburocratização na condução das atividades escolares. Assim as tomadas de decisão acontecem de forma coletiva e são sempre acordadas e comunicadas em grupo, gerando uma cultura, saudável, responsável com as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, sensíveis com o coletivo escolar.

Nessa perspectiva, Queiroz (2018) demonstra a importância do trabalho da coordenação pedagógica, como mediador da atividade docente e lhe apoiando no processo de ensino aprendizagem com foco no estudante, para isto, é de fundamental importância que os professores tenham esses profissionais como parceiros, não como um fiscalizador da ação pedagógica em sua prática.

Nesse processo o enfrentamento contínuo com elementos curriculares na perspectiva democrática e emancipatória, que se vislumbra a especificidade do trabalho da coordenação pedagógica.

E, como diz Fusari (2011), sua missão equivale à de um maestro:

Em vez de músicos, ele rege professores para que esses repensem os princípios e objetivos educacionais, reconstruam os conhecimentos curriculares, revejam os critérios de avaliação, reinventem os modos de interação entre o educador e o educando e recriem os métodos de ensino intra e extraescolares. É desse modo que sua atuação contribui efetivamente para a escola cumprir sua função (p.30).

A respeito do trabalho docente, Paiva (2007) aponta que a influência da política na definição do papel do docente é um tema complexo e de grande relevância, pois a educação é uma das bases fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade. A política educacional de um país, suas leis, regulamentações e diretrizes, moldam diretamente o ambiente em que os professores trabalham e exercem sua profissão.

Neste sentido, Inglat (2023) mostra que, a princípio, é importante reconhecer que as políticas educacionais refletem as prioridades e os valores de uma sociedade. Os governos estabelecem diretrizes que orientam como a educação é estruturada, financiada e administrada. Essas políticas moldam não apenas o currículo e os métodos de ensino, mas também as condições de trabalho dos professores, como salários, carga horária, formação profissional e recursos disponíveis.

O que é análise do discurso?

O então modelo capitalista do pós-guerra comandado pela burguesia provocou insatisfação das classes operárias que percebem o forte crescimento do proletariado, acarretando a guerra de poderes entre classes. É neste contexto histórico-político e social, desencadeada por estas ondas de protestos, baseada na filosofia e discurso Marxista (socialismo), que vem servir de base teórica da AD.

De acordo com Ferreira (2004):

A Análise de Discurso que tem como marco inaugural o ano de 1969, com a publicação de Michel Pêcheux intitulada Análise Automática do Discurso (AAD), bem como o lançamento da importante revista *Langages*, organizada por Jean Dubois, vai à busca desse sujeito, até então descartado (p. 40).

O sujeito ao utilizar a linguagem, como forma de interação social irá implicar a existência do inconsciente nos processos históricos e ideológicos, onde o sujeito sofrerá atravessamentos de marcas de outros discursos já ditos, que são as memórias discursivas.

A outra vertente desse sujeito desejante, sujeito do inconsciente, vai se encontrar no materialismo histórico, é o que se entende por sujeito assujeitado, materialmente constituído pela linguagem e interpelado pela ideologia. “O sujeito é sempre e, ao mesmo tempo, sujeito da ideologia e sujeito do desejo inconsciente e isso tem a ver com o fato de nossos corpos serem atravessados pela linguagem antes de qualquer cogitação” (Ferreira, 2004, p.40).

Segundo Orlandi (2001) a análise do discurso trabalha:

[...] na confluência desses campos de conhecimento, irrompe em suas fronteiras e produz um novo recorte de disciplinas, constituindo um novo objeto que vai afetar essas formas de conhecimento em seu conjunto: este novo objeto é o discurso (p. 20).

Para AD a língua não é vista como fala, mas como condicionante para que haja um discurso e este processo é dado por meio da linguagem que é o elemento próprio do discurso, resultando na materialidade linguística e histórica.

Quanto aos enunciados Maingueneau (2005) nos diz que:

[...] cada enunciado é portador de um sentido estável, a saber, aquele que lhe foi conferido pelo locutor. Esse mesmo sentido seria decifrado por um receptor que dispõe do mesmo código, que fala a mesma língua. Nessa concepção da atividade linguística, o sentido estaria de alguma forma inscrito no enunciado, e sua compreensão dependeria essencialmente de um conhecimento do léxico e da gramática da língua; o contexto desempenharia um papel periférico, fornecendo os dados que permitem desfazer as eventuais ambiguidades dos enunciados (p. 19).

Pode-se dizer que as formações discursivas partem dos pressupostos ideológicos do sujeito enunciatador, que traz consigo uma carga de efeitos de sentidos, assumindo diferentes posições do sujeito. Portanto, o discurso deve estar atrelado a um raciocínio que não permita ambiguidades, fazendo-lhes compreensíveis no ato da enunciação.

De acordo com Fernandes (2007) o lugar histórico-social em que os sujeitos que apresentam um determinado discurso se encontram relacionados ao contexto e à situação, interferindo nas condições de produção do discurso. Não se trata de uma realidade física, mas um objeto imaginário socioideológico.

Assim, pode-se dizer que o processo de comunicação e interação é intimamente interligado a outros discursos que de certa forma não reproduzem uma fala anterior, assumindo assim um novo discurso a partir do posicionamento do sujeito que comunica.

Quem é Vitor Henrique Paro?

Vitor Henrique Paro, é professor emérito da Universidade de São Paulo, possui mestrado em Educação pela USP, doutorado em Educação pela PUC-SP e livre-docência em Educação pela USP. Foi pesquisador sênior na Fundação Carlos Chagas e professor titular na PUC-SP. Atualmente é professor titular (Colaborador Sênior) da Faculdade de Educação da USP, onde exerce a pesquisa, a docência e a orientação de discípulos em nível de pós-graduação. É coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Escolar.

Vitor Henrique Paro, atua na área de Educação, com ênfase em Políticas Educacionais e Administração de Unidades Educativas. É autor, entre outros, dos seguintes livros: Administração escolar: introdução crítica, Gestão democrática da escola pública, Por dentro da escola pública, Reprovação escolar: renúncia à educação, Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação, Crítica da estrutura da escola, Professor: artesão ou operário? e O capital para educadores.

PERCURSO METODOLÓGICO

Realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória com abordagem qualitativa, ancorada em levantamento e análise bibliográfica e documental acerca da temática em questão que direcionou os procedimentos da análise do discurso vindo a

subsidiar a melhor compreender os enunciados das sequências discursivas presentes corpus de forma indutiva utilizando-se da técnica da Análise do Discurso, que é utilizada principalmente nas Ciências Humanas, esta nos permitiu uma melhor compreensão dos fatores mais subjetivos, como opiniões, valores, atitudes, significados, percepções, entre outros presentes nas falas de Vitor Paro no que se refere a administração e gestão escolar no contexto democrático.

Inicialmente a pesquisa deteve-se a abordar os aspectos da administração e gestão escolar, apresentação do autor Vitor Henrique Paro, seguida da parte conceitual da Análise do Discurso, visando a interação entre estes dois aspectos fundamentais na construção do corpus da pesquisa, situando-o acerca da análise discursivas da teoria aqui analisada.

A análise deteve seu foco essencialmente na administração e gestão democrática no contexto escolar, que envolve a todos, no que concerne ao processo participativo e democrático, contrapondo com o discurso abordado e respaldado teoricamente pelos estudiosos citados neste trabalho.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), á respeito de pesquisa qualitativa nos diz que:

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, na qual os pesquisadores estudam os fenômenos em seus contextos naturais, buscando compreendê-los a partir dos significados atribuídos pelas pessoas. Essa abordagem se contrapõe à pesquisa quantitativa, que enfatiza a mensuração e a análise de relações causais entre variáveis. A pesquisa qualitativa, por sua vez, se concentra na compreensão aprofundada de determinados fenômenos sociais, dando ênfase aos significados, experiências e processos vividos pelos indivíduos.

Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. A pesquisa qualitativa é a tratada por Bogdan (1982 apud Triviños, 1987, p. 128-130) onde se destaca a investigação do tipo fenomenológico e da natureza histórico-estrutural, dialética. O autor apresenta cinco características:

1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2º) A pesquisa qualitativa é

descritiva; 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa [...].

Partindo deste aspectos metodológicos a pesquisa seguiu as seguintes etapas:

I. Procura de entrevistas e palestras disponibilizadas para acesso no YouTube. Em que se escolheu a palestra online proferida em 06/12/2023, na abertura do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar patrocinado pela Secretaria Municipal de Educação de Bauru–SP. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gqQfvrDgxDY>>. Acesso em 12 nov. 2023.

II. Levantamento bibliográfico, buscando fornecer repertório bibliográfico para embasar o referencial teórico encontrado no Google Acadêmico, periódicos e livros.

III. Análise do corpus e recorte do trecho - crítica à falsa dicotomia entre pedagógico e administrativo, na gestão escolar – e das falas de Paro para construção da análise discursiva dos aspectos conceituais da administração escolar.

IV. Produção da análise e discussão, em que serão expostas algumas falas de Vitor Paro e que contribuem com a temática abordada na análise do discurso e os fundamentos que os embasa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O corpus analisado dentro dos conceitos da AD e as teorias que a ela se aplicam analisando o discurso do Professor doutor Vitor Henrique Paro, tendo por título: “Desafios atuais da gestão escolar democrática”, através de um vídeo disponibilizado na plataforma do YouTube, bem como o lugar de mobilização dos sentidos de administração e gestão a depender do contexto discursivos e ideológicos.

Essas palavras nos colocam em diálogo com a análise de discurso, pois para ela, “a questão crucial é construir interpretações sem jamais neutralizá-las nem no “não-importa-o-quê” de um discurso sobre o discurso, nem em um espaço lógico estabilizado com pretensão universal” (Pêcheux, 2011, p. 294).

Sequência discursiva 1

Vitor Henrique Paro: Trantando dos conceitos de gestão e administração nos diz que:

Primeiro quando nós falamos de gestão nós estamos falando administração. [...] gestão e administração são sinônimos para mim, o importante é em que medida elas servem para nossa prática e para o nosso trabalho. Gestão ou administração é mediação. [...] Vamos então ver este conceito de gestão e administração. Seria interessante começar por dizer aquilo que não é ou aqueles equívocos que normalmente aparecem. Quando se fala em administração ou gestão parece sempre que tem alguém administrando e alguém sendo administrado. Parece que sempre precisa ter uma dominação de alguém sobre alguém, ou de alguém sobre algum grupo, ou um local de algum grupo sobre outros grupos. Há administração deste tipo, mas isto não esgota o conceito de administração, administração é muito mais que do que isto. (Secretaria Municipal de Educação de Bauru–SP, palestra - Vitor Henrique Paro).

Nota-se, nesta sequência, que ela está carregada de sentidos do que de fato devemos tomar como sendo a administração escolar, que está ligada à mediação e não imposição, partindo do ponto de vista hierárquico evidenciado mediante conceituação do real sentido da administração. Neste aspecto, referente à conceituação de administração, podemos constatar que a ideia de administração escolar está inspirada na cooperação recíproca entre os homens.

Paro (2008) ainda defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Portanto, é necessário compreender as duas dimensões, ou seja, o administrativo e o pedagógico. Isso, seg//undo ele, garante que as políticas pedagógicas

estejam alinhadas com os recursos e processos administrativos necessários para apoiar a aprendizagem dos alunos, bem como administrar bem a escola.

Sequencia discursiva 2

Vitor Henrique Paro: a respeito dos equívocos quando trata-se de administração escolar:

Outro grande equívoco que tem, é achar que administração se refere apenas as atividades meio. Então, por exemplo, na escola parece que com relação a gestão escolar, parece que a secretaria de educação é administrativo, a escola o diretor é administrativo, a secretaria da escola diz respeito ao administrativo, os recursos materiais, financeiros, etc, se referem a administração. Daí para baixo não se refere mais a administração. Não, completamente errado. Administração é mediação. (Secretaria Municipal de Educação de Bauru-SP, palestra - Vitor Henrique Paro).

O Professor Paro nos leva a refletir sobre a importância de haver uma mediação entre todos que compõem o âmbito educacional e, mesmo fora dele, são diretamente responsáveis pela administração escolar sem distinção. E que não deve haver equívocos nesse sentido, pois isso leva ao erro de que apenas o administrativo é o principal responsável, como se os papéis dos demais, como professores e funcionários, também não fossem parte da administração. A partir do momento que o professor adentra a sala de aula, ele passa a administrar os conteúdos para que se alcance o fim, sendo a aprendizagem, juntamente com os demais funcionários da escola.

Sobre esse aspecto Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Segundo Vasconcellos, cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar.

Sequencia discursiva 3

Vitor Henrique Paro: A respeito do conceito de gestão aponta que:

O conceito mais abstrato, sintético de administração ou gestão: administração é a utilização racional dos recursos para atingir determinados fins. Portanto, existem meios, existem recursos, existe um fim a ser atingido. A administração é tudo aquilo que fazemos que dispomos que intervimos para levar estes recursos a atingir este fim necessário. (Secretaria Municipal de Educação de Bauru-SP, palestra - Vitor Henrique Paro).

Mediante as falas aqui abordadas na sequência discursiva 3, podemos tomar para análise a questão que devemos nos ater ao meio e ao fim a que se dedica a administração escolar levando em conta os princípios da gestão democrática participativa em que o objeto que deve ser levado em consideração é o aluno e sua aprendizagem para serem alcançados através dos esforços para atingir este fim.

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Explica ainda que a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados. Por isso, a importância de planejar, organizar e controlar os recursos para atingi-los, nesse sentido deve haver a colaboração de todos no processo da gestão e administração da escola.

Sequencia discursiva 4

Vitor Henrique Paro: fala-nos que a respeito dos equívocos quando trata-se de administração escolar mostra que:

[...] O objetivo da escola é o pedagógico, então aquele segundo equívoco lá, precisa ser desmanchado. Quantas vezes nós não ouvimos dizer: Ah, o meu diretor só se preocupa com o administrativo ele não se preocupa com o pedagógico. Isso não existe isto é um absurdo. Se ele se preocupa com administrativo, necessariamente ele está se preocupando com o pedagógico senão ele não é administrativo. Esses conceitos precisam ser muito bem utilizados. [...]

sejam rigorosos no conceito precisam ser muito bem utilizados. Não usem o conceito a torto e a direito como o senso comum utiliza. As palavras são usadas de acordo com as pessoas e com a ideologia que elas têm por trás. Não, utilizem rigorosamente. Administração é mediação para alcançar fins. (Secretaria Municipal de Educação de Bauru– SP, palestra - Vitor Henrique Paro).

Podemos entender que a questão da administração não pode de forma alguma ser dissociada do pedagógico e que, para que a escola alcance o fim a que se destina, como já exposto na sequência 3, é necessário haver a mediação entre a administração e o pedagógico. Sabe-se que todos são importantes no contexto escolar ao qual estão inseridos e abandonar o senso comum de que o pedagógico, bem como a adequação do currículo à realidade local, não pode estar desvinculado da administração dos recursos e materiais que subsidiarão o trabalho pedagógico.

Nesse aspecto, o Professor Paro foca na premissa de que não se deve pressupor que a administração e o pedagógico coexistam sem que haja a mediação das partes, dessa forma, segundo ele, os fins não se efetivam.

Assim como outros autores que contribuem reforçando a qualidade do ensino ligado a administração nos princípios democráticos:

A democratização escolar é um processo que visa a melhoria da qualidade do ensino nas escolas, possibilitando e aumentando os vínculos com toda a comunidade, na qual está implantada, ajustando seu currículo dentro da realidade local, dando sentido a toda proposta pedagógica vigente. A gestão democrática escolar, vem propor não somente a descentralização do poder, mas também dar altivez aos alunos, fazendo com o que os mesmos exercem e exercitem suas virtudes, como na detecção e resolução de problemas. (Oliveira; Moraes; Dourado, 1998).

Sequencia discursiva 5

Vitor Henrique Paro: A respeito da relação entre administração e mediação no contexto escolar e a figura do diretor nos diz:

Então, a mediação que se faz na sala de aula é administração mais importante e mais definitiva dentro da escola. Então, o administrativo está ali sim. Na escola não há nada mais administrativo que do que o próprio pedagógico. Porque não adianta dizer que funcionou muito bem o diretor, funcionou

muito bem os funcionários, o professor, se o aluno não aprendeu. Se não houve a utilização racional dos recursos para alcançar determinados fins, que é o pedagógico, não houve administração. Então, é melhor você dizer que o teu diretor não é um bom administrador, ele é um bom burocrata, no pior sentido da palavra. (Secretaria Municipal de Educação de Bauru— SP, palestra - Vitor Henrique Paro).

Por fim, a análise nos faz pensar que não pode haver administração sem pedagógico e que cada grupo, o indivíduo no caso da figura do gestor, deve intervir no sentido de promover meios para que se possa alcançar os fins. Como podemos perceber na fala do Professor Paro, se não houver a utilização dos recursos de forma participativa e seguindo os princípios reais da administração do capital e do humano, os fins não serão alcançados.

A concepção democrático-participativa parte do pressuposto de que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, neutra e independente das pessoas. Ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas dos envolvidos e de suas interações sociais, uma vez que é uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais, funcionários e integrantes da comunidade. Portanto, defende a necessidade de se enfatizar tanto as tarefas quanto as relações humanas para atingir com êxito os objetivos da escola (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2003).

Pode-se afirmar, conforme o discurso do Professor Paro, que administrar não é alguém que manda e outro que obedece, mas uma relação de união deste para atingir os fins a que se dedica a educação, que é promover um ambiente em que sejam vivenciadas as boas práticas pedagógicas que culmina na aprendizagem dos estudantes juntamente com os professores, gestão escolar e a comunidade a qual está inserida.

Ao saber que uma gestão visa a participação e a descentralização do “poder” atribuído à direção escolar, Saviani (1999) explica que:

A relação entre educação e democracia se caracteriza pela dependência e influência recíprocas. A democracia depende da educação para o seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para o seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres e em graus diferentes de maturação humana (p. 54).

Além disso, a ação pedagógica no contexto democrático deve estimular a participação ativa dos estudantes na vida política da comunidade, incentivando a construção coletiva de conhecimento e a prática do diálogo e da cooperação. A educação política deve ir além da mera transmissão de informações, proporcionando espaços de debate e reflexão sobre questões sociais e políticas relevantes (Oliveira, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi abordado no decorrer da análise do vídeo “Desafios Atuais da Gestão Escolar Democrática - Vitor Henrique Paro”, percebeu-se que no senso comum, a gestão escolar pode ser vista de forma simplista, muitas vezes associada à ideia de autoridade, burocracia e controle. As decisões são frequentemente tomadas com base na intuição ou na repetição do que foi feito no passado, sem uma análise aprofundada dos impactos ou da eficácia dessas decisões para o âmbito escolar.

A análise do discurso contribuiu diretamente para que se pudesse melhor analisar o corpus, e perceber conseqüentemente o discurso presente nas falas do Professor Paro e as contribuições deste estudioso no campo da administração escolar, desta forma colabora no sentido de que se não cometa o equívoco de confundir os conceitos de gestão puramente como administrativa esquecendo do aspecto pedagógico que é impossível haver essa dissociação no campo da administração.

O trabalho referente à análise vem somar a outros estudos sobre o tema, trazendo à luz o conceito de administração, sendo o Professor Paro um dos principais estudiosos e entusiastas no campo da administração escolar, dentro dos princípios da gestão democrática, no Brasil.

Pode-se concluir com isso, que gestão e administração escolar estão amalgamadas no sentido de estarem intrinsecamente ligadas aos aspectos democráticos no que diz respeito à gestão escolar, uma vez que não há dicotomias entre

elas, ambas contribuem significativamente para o sucesso do desempenho escolar eficiente, visando a qualidade de ensino que a instituição oferta e priorizando a formação de sujeitos críticos - reflexivos e autônomos diante dos entraves que lhes serão apresentadas além dos muros da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº. 9394**, 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/ CEAD, 2004.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE, Porto Alegre: ANPAE, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15- 41.

ESCAVADOR. **Sobre Vitor Henrique Paro**. Disponível em: <https://www.escaবাদor.com/sobre/4436308/vitor-henrique-paro>. Acesso em: 03 fev. 2024.

FERNANDES, Cleudemar Alves: **Análise do discurso reflexões introdutorias**. Edição revista ampliada. Editora: Pontes, 2021.

FERREIRA, Maria Cristina Leandro. **Glossário de termos do discurso**. Porto Alegre, Ed. da UFRGS, 2005.

FIRMINO, Carol. Gestão democrática: garantindo instâncias de participação na escola. **Revista Nova Escola**, jornalismo, 2022. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21348/gestao-democratica-garantindo-instancias-de-participacao-na-escola>. Acesso em: 14 fev. 2024.

FUSARI, José Cerchi. Clareza gera eficiência. **Revista Nova Escola Gestão Escolar**. Edição Especial, n. 6, p. 30, 2011. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/47105/R%20-%20E%20-%20JOSA-NE%20DO%20ROCIO%20RIBEIRO%20BAKAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 14 fev. 2024.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GUERRA, Vânia Maria Lescano. **Uma reflexão sobre alguns conceitos da análise do discurso de linha francesa**. Disponível em: <<file:///C:/Users/DOCS/Downloads/UMA%20REFLEXO%20SOBRE%20ALGUNS%20CONCEITOS%20DA%20ANLISE%20DO.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2024.

INGLAT, Márcia da Silveira et al. **Políticas de formação de professores alfabetizadores em Curitiba: uma abordagem histórica e política**. 2023.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2005.

OLIVEIRA, Aline Lima; GUIMARÃES, Mauro. **A perspectiva participativa para a inserção da educação ambiental crítica em escolas da Baixada Fluminense**, VI Encontro Pesquisa em Educação Ambiental, Ribeirão Preto, set., 2012. Disponível em: http://www.epea.tmp.br/viepea/epea2011_anais/busca/pdf/epea2011-0039-1.pdf. Acesso em 18 fev. 2024.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de e DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**, 2014. Disponível em: http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf. Acesso em 18 fev. 2024.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. 8. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 1999.

PAIVA, Kely Cesar Martins. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EOSA-76BJ82>

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Palestra - Desafios atuais da gestão escolar democrática**. Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar - Secretaria Municipal de Educação de Bauru, SP. Palestra online em 06/12/2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gqQfvrDgxDY>. Acesso em: 23 fev. 2023.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso: estrutura ou acontecimento**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1997.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da administração geral à administração escolar: uma revalorização do papel do diretor da escola pública**. São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

CAPÍTULO 2

A INSERÇÃO DAS FAMÍLIAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL DA ESCOLA: UMA ANÁLISE DO DISCURSO DE MARIO SERGIO CORTELLA

Estéfane Pereira Tavares

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-2

Resumo: Este trabalho analisa o papel da família e da escola na formação educacional dos indivíduos, sob a perspectiva das reflexões do Professor Mário Sérgio Cortella. Inicialmente, destacamos a importância da família como o primeiro agente socializador, responsável pela transmissão de valores, comportamentos e hábitos aos seus membros. Em seguida, discorremos sobre o papel da escola na vida dos educandos, ressaltando sua função na oferta de conhecimento formal e na promoção do desenvolvimento social dos estudantes. Por meio da análise do discurso francês, buscamos compreender as ideias de Mário Sérgio Cortella sobre a relação entre família e escola, evidenciando sua defesa pela parceria entre essas instituições e a crítica à transferência integral da responsabilidade educacional para a escola. A partir das falas, percebemos a necessidade de resgatar a responsabilidade familiar na educação dos filhos, evitando a sobrecarga sobre as escolas. Concluímos que a colaboração entre família e escola é fundamental para garantir uma educação de qualidade e o pleno desenvolvimento dos indivíduos. Por fim, destacamos a importância do diálogo e da cooperação entre esses atores e filósofos sociais, visando o bem-estar e o sucesso educacional das futuras gerações.

Palavras-chave: Sociedade. Família. Educação colaborativa.

INTRODUÇÃO

Ao analisarmos o contexto da família e a escola, Tosta (2013, p. 8) explica: o “âmbito familiar é o primeiro socializador de todo indivíduo”, podemos dizer que a família é a primeira escola de um indivíduo, onde são estabelecidos os primeiros contatos e aprendizados, moldando aspectos sociais, emocionais, valores e comportamentos, dependendo da organização familiar, ou seja, se a criança convive em um lugar harmonioso de paz, amor e união, ou se vive em um ambiente entre brigas, discussões, ódio, mágoa e medo.

No âmbito familiar também aprendemos sobre crenças, valores, comportamentos e bons modos do “bom dia” ao “boa noite”, do “desculpas” ao “obrigado”, portanto, essa é a bagagem que o educando ao chegar na escola vai ter, o corpo docente escolar dará continuidade ao seu desenvolvimento no contexto de escolarização. Perante essa análise é importante a participação da família no contexto educacional, e segundo Bego (2016):

A escola, na condição de instituição histórica e socialmente construída pela cultura humana. Consolidou-se na contemporaneidade como espaço autorizado para o ensino formal de um corpus de conhecimentos e elementos culturais socialmente legitimados ao longo do tempo (p. 5).

Por sua vez, a escola se consolida como uma instituição de ensino formal, responsável por transmitir conhecimentos e elementos culturais legitimados ao longo do tempo. O vínculo dessas duas instituições é muito importante e deixa claro os benefícios, como também o fracasso quando não os têm, e é por isso que professores, gestores, coordenadores de apoio e todos os que fazem parte do corpo docente escolar se preocupam e buscam vias para se ter essa relação.

Diante desse contexto, surge a questão central deste estudo: qual é o pensamento do Professor Mário Sérgio Cortella sobre a distinção entre os papéis da família e da escola na educação das crianças? Esse trabalho visa demonstrar qual o pensamento de Mario Sergio Cortella sobre a importância da família para o processo educacional na escola, buscando compreender a relação família e escola na formação do educando.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 205, diz que a “Educação é um direito de todos e dever do Estado e da Família, e está será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Fica clara a importância da parceria que deve existir entre as instituições na formação do indivíduo. O que parece estar acontecendo, no presente, é que os pais e a sociedade estão invertendo os papéis, o que coloca todo o fardo perante a escola. Ao analisar o contexto da família e da escola, percebemos que ambos desempenham papéis fundamentais na formação das crianças e dos jovens.

REFERENCIAL TEÓRICO

O papel da família na formação de uma criança

A família é vista como o pilar da sociedade e de fato é mesmo, pois as crianças do hoje serão os adultos do amanhã que formarão uma nova sociedade, a do futuro, que de certo modo será o reflexo da sociedade do passado. As crianças e os adolescentes estão em constante condição de desenvolvimento pessoal e físico, sendo assim influenciado pelo ambiente de convívio que remete a ter o reflexo da família de diferentes classes sociais, etnias, gênero etc., além disso, a diferenças da infância que, conforme com os aspectos de espaços temporais, produz diferentes infâncias o que condizem as crianças e os adolescentes. Como aponta Sarmiento (2004):

[...] as crianças são também seres sociais e, como tais, distribuem-se pelos diversos modos de estratificação social: a classe social, a etnia a que pertencem, a raça, o gênero, a região do globo onde vivem. Os diferentes espaços estruturais diferenciam profundamente as crianças (p.10).

A formação da criança é influenciada por diferentes fatores e no contexto de educação familiar, essa formação é de cunho informal, ou seja, não tem um caráter institucionalizado, mas que é importante, pois a ação cotidiana familiar vai influenciar na vida da criança-educando. Uma criança que convive em um

lugar onde se tem bons modos, responsabilidade, respeito ao próximo independentemente da posição, se participa de conversas em que escutam o seu ponto de vista e leva em relevância, se tem hábitos religiosos, os pais deixam claro a sua importância e o amor que sente pelo filho, possivelmente será alguém que vai saber pedir obrigada e desculpa no mal feito, vai agir de forma paciente, pois as ações daquele meio familiar iniciaram a educação primária que ressalta na “[...] confirmação de hábitos, capacidades e faculdades de pensar e agir do homem” (Libâneo, 2010, p.91).

Portanto, a uma responsabilidade atribuída a família na educação e formação da criança e do jovem, por sua vez seu filho pequeno logo terá convívio social mais amplo, no Brasil, conforme a Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) diz: a “educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos” (Brasil, 1996). A criança ao ingressar na escola vai encontrar outras crianças, assim como ela, cada uma com sua personalidade, cultura, gênero, etnia, educação, classe econômica diversificada, além disso, outras hierarquias, por exemplo, antes apenas mãe e pai ou responsável, agora vai ter professor, gestor, coordenador pedagógico, alguns vão precisar de um professor de apoio, além disso, terá outros profissionais para se ter o convívio com o bibliotecário, merendeira, porteiro, profissionais da limpeza, e de acordo com Lima e Santos (2018, p. 157) “na educação infantil, a criança é inserida na dinâmica das relações sociais que se desenvolvem fora dos domínios da família”.

O papel da escola na formação de uma criança

A criança inserida na escola agora será denominada de educando, ao qual irá receber uma educação formal, que segundo Libâneo (2010, p.88) é “[...] aquela estruturada, organizada, planejada intencionalmente, sistemática”. Cabe a escola o papel de ensinar os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN’s), e os conteúdos dos currículos, porém por receber uma diversidade de alunos com diferentes realidades e personalidades é atribuído a quase todos os profissionais da escola, para que atendam e acolham melhor seus educandos e assim muitas vezes sobrecarregando

os profissionais, principalmente os professores o que, na verdade, era para se ter uma equipe multidisciplinar para tratar cada um das questões que compete a sua profissão, por exemplo, psicólogos nas escolas disponíveis para seus educandos. A escola é uma instituição de muita importância para a sociedade, pois além de preparar intelectual e moralmente, também prepara a inserção social, isso porque a escola é um importante meio social frequentado pelos indivíduos, depois da formação familiar. Libâneo (2010) ressalta que:

O contexto da vida social, política, econômica e cultural, os espaços de convivência social na família, nas escolas, nas fábricas, nas ruas e na variedade de organizações e instituições sociais, formam um ambiente que produz efeitos educativos, embora não se constituam mediante atos conscientemente intencionais, não se realizem em instâncias claramente institucionalizadas, nem sejam dirigidas por sujeitos determináveis (p. 91).

A escola, por receber novas funções como a de estabelecer relações sociais, não pode deixar de lado o seu principal papel, o de preparar intelectualmente os educandos, como mostra Santos (1992, p.19) “[...] o conhecimento que diz respeito à escola é episteme, é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado”.

Assim, o papel da escola como instituição é precisamente o de socializar o saber sistematizado. A escola contemporânea para formar completamente o educando e prepará-lo para a sociedade terá que fazer a junção da preparação intelectual com a social, para isso surgir efeito nada melhor do que a inserção familiar na escola, pois a Constituição Federal de 1988 no artigo 205 diz que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Quem é Mario Sergio Cortella?

Mario Sergio Cortella é um escritor, filósofo, professor e palestrante brasileiro, é um importante pensador que além de contribuir no meio acadêmico também procura popularizar as questões que estuda, se comunicando com o público

por meio de programas de TV, rádio, livros publicados, redes sociais como o Instagram e o seu canal do YouTube. Conseqüentemente, por conta dessa disponibilidade do seu conteúdo ao seu público, está atraindo muitos profissionais da educação, que assim recorrem as suas explicações para se informarem (CNPq, 2024; Biografia, 2024, Eecavador, 2024).

Sergio Cortella tem graduação em filosofia pela Faculdade de Filosofia Nossa Senhora Medianeira, mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com orientação do Prof. Dr. Moacir Gadotti e doutor em Educação também pela PUC-SP com a orientação do Prof. Dr. Paulo Freire. Sergio Cortella tem experiência na área de Educação Superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação libertadora, ética, antropologia filosófica, epistemologia e currículo. Ele também foi secretário municipal de educação em São Paulo (CNPq, 2024; Biografia, 2024, Escavador, 2024).

PERCURSO METODOLÓGICO

A análise do estudo deu-se por meio de uma pesquisa qualitativa e possui caráter descritivo, ou seja, busca mostrar através da fala do Professor Mario Sergio Cortella, qual o papel da família e da escola em relação à criança educando. A abordagem teórica metodológica foi baseada na análise do discurso (AD) francesa, que tem a relação e propõe uma reflexão entre a linguagem e a ideologia, ou seja, aspectos sociais, segundo Pêcheux (1993):

A análise do Discurso não pretende se instituir como especialista da interpretação, dominando o sentido dos textos; apenas pretende construir procedimentos que exponham o olhar-leitor a níveis opacos à ação estratégica de um sujeito (Pêcheux *apud* Maingueneau, p.11).

A AD revisita o funcionamento da linguagem, no qual o sujeito se constitui pela interpretação que faz, sendo, portanto, um objeto construído pela própria análise. Ao descrever as falas das entrevistas entramos em uma perspectiva de esclarecer ou interpretar, orientada pela nossa própria base de análise que segundo Pêcheux (1997):

Todo enunciado, toda sequência de enunciados é, pois, linguisticamente descritível como uma série (léxico sintaticamente determinado) de pontos de derivação possível, oferecendo lugar à interpretação. É nesse espaço que pretendemos trabalhar a análise de discurso” (p. 53).

Ao adotar uma perspectiva da AD, engajamo-nos em um processo de investigação que vai além da mera descrição dos discursos. Estamos envolvidos na tarefa de desvelar as diferentes camadas de significado presentes nos enunciados, levando em conta não apenas seu conteúdo manifesto, mas também suas condições de produção, seus efeitos ideológicos e as relações de poder que permeiam a sua construção.

Segundo Pêcheux (1997), cada enunciado e sequência de enunciados pode ser compreendido como uma série de pontos de derivação possíveis, ou seja, como um espaço onde se manifestam múltiplas interpretações e onde as ideologias se entrecruzam. Nesse sentido, a AD não se restringe a uma interpretação unívoca dos textos, mas busca explorar as contradições, lacunas e ambiguidades que neles se encontram.

Ao aplicar os princípios da AD à análise das falas das entrevistas sobre a inserção das famílias no contexto educacional da escola, estamos, comprometidos com uma abordagem que vai além das simples transcrição e categorização das palavras ditas. Estamos engajados em uma atividade hermenêutica que busca revelar as estratégias discursivas empregadas pelos entrevistados, assim, como as contradições sociais e ideologias que influenciam suas falas. O trabalho seguiu as seguintes etapas:

1. Pesquisa das entrevistas disponíveis na internet (YouTube);
2. Seleção e análise das entrevistas disponíveis no YouTube:
 - Colônia do saber - O Papel dos pais na educação dos filhos (Entrevista).
 - Canal brenocortella.com.br (Entrevista).
 - Programa Melhor da tarde - Rede Bandeirantes (Entrevista).
3. Levantamento bibliográfico buscando fornecer repertório científico para embasar o referencial teórico no Google Acadêmico.
4. Análise dos dados.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste momento em que se encontram as escolas sobrecarregadas de funções, se faz necessário revisitar a discussão sobre como as falas, discursos e entrevistas de Mario Sergio Cortella podem influenciar a sociedade a pensar a respeito e qual o papel da família e da escola, pois, em geral, o problema persiste dos pais acharem que é obrigação da escola oferecer educação.

No processo de interpretação dos sentidos das falas das entrevistas, temos que analisar verdades e ideologias, “[...] a análise do discurso considera que o sujeito é socialmente constituído e que o discurso se dá no interior de formações ideológicas”(Orlandi, 1999, p. 69).

Sequência discursiva 1

Mario Sergio Cortella sobre o papel da família na educação dos filhos:

Mario Sergio Cortella: Outro dia, no debate, um pai me perguntava: “Professor, o que a família pode fazer para ajudar a escola na educação/ dos nossos filhos?” E eu disse: olha pai a uma inversão na tua questão, não é a família que ajuda na educação dos teus filhos, é o contrário, é a escola que ajuda tua família na educação dos teus filhos, fazendo escolarização. Você tem uma, duas crianças e os tem durante 24 horas por dia espera até o fim da tua vida, nós as temos 30 a 40 numa sala de aula durante 4 horas. Se você supõe que contendo só duas você tenha dificuldade de fazer, imagine nós com um conjunto de crianças conseguiríamos substituir o que é tarefa da família. Por isso, assim como hoje temo “personal trainer”, assim como tem “personal stylist” para ajudar as pessoas a se vestir alguns acham que tem “personal father” e “personal mother” isto é gente que substitui o pai e a mãe... Não! A tarefa de educação dos filhos é da família. em primeiro lugar e do poder público de forma secundaria, a escola faz escolarização (Colônia do Saber, [2020]).

Mediante a fala de Sergio Cortella está havendo uma inversão do papel de educar, pois as famílias estão querendo que a escola cumpra com todo o papel na formação do indivíduo, além da escolarização. Outro ponto notável é que ele esclarece que a escola não consegue realizar esse trabalho, pois se por um lado os pais estão tendo dificuldades de educar seus filhos ao longo da vida, a escola

também tem dificuldades, principalmente devido ao número grande de alunos, com suas diferentes personalidades. Bourdieu (1996) diz que:

“[...] tal inversão de papéis reflete não apenas uma sobrecarga sobre a instituição escolar, mas também uma expectativa irreal quanto à sua capacidade de lidar com a diversidade de personalidades e contextos presentes na sala de aula” (1996).

Sequência discursiva 2

Mario Sergio Cortella explicando o papel de escolarização dos alunos:

Eu brinco que na escola a gente não suporta mais, a gente não aguenta mais. Algumas pessoas acharam que bastava colocar seus filhos na escola e nós faríamos a educação deles e nós não fazemos educação, nós fazemos uma parte da educação que a gente chama de escolarização. A tarefa da educação é da família de maneira direta e de forma subsidiária do poder público, a escola faz escolarização, não dá para terceirizar a educação dos filhos, ter filho dá trabalho e não é só trabalho de parto, é uma questão de responsabilidade... É supor que as famílias entreguem para nós na escola os seus filhos e que no tempo de quatro, cinco horas em uma sala de 30 crianças ou jovens, além de ensinar matemática, português, história, educação para o trânsito, educação contra droga, educação sexual, educação religiosa, educação física, educação artística, fornecer merenda, ajudar fazer trabalho escolar, além de tudo a gente fazer a formação que a família precisa fazer... Lamento né, é necessário que a família assuma sua responsabilidade (Breno Cortella, [2016]).

As colocações nos faz pensar na importância da educação familiar, pois a escolarização é apenas uma parte da educação de um indivíduo, assim, cabe a família maior parte desse processo. Além disso, é explícito o que deve ser ensinado no período em que o educando está disponível na escola, o desenvolvimento intelectual. A escola deve agir com parceria no processo do desenvolvimento da educação da criança ou jovem, mas não com toda a responsabilidade. Se os pais não fizerem o seu papel, fica até difícil da criança / jovem frequentar a escola, pois é onde constitui muitas vezes o fracasso escolar. Como relatam Benato e Soares (2014): “As leis brasileiras contemplam o compromisso da família em relação ao cuidado e acompanhamento dos filhos, enfocando a responsabilidade e a obrigatoriedade da frequência escolar” (p. 5).

Sequência discursiva 3

Mario Sergio Cortella explica a importância do convívio familiar na educação dos filhos:

[...] as pessoas esquecem algo Cátia (Fonseca). Quando você foi formada e eu mais ainda nós éramos criados todos juntos na família, tios, primos e irmãos e você, por exemplo, com dez anos já ajudava a cuidar de outra criança, no dia que você saiu e se casou você já tinha alguma habilidade com criança. Hoje uma parte dos jovens, porque a gente vive muito separado, ele cresce sem saber lidar com a criança menor, aí quando casa, depois tem um filho, fica só ele, a pessoa com quem casou e uma criança isolada (Melhor da Tarde, [2018]).

Ao analisarmos essa fala percebe-se uma negação dos pais na formação dos filhos, diante de algumas tarefas, pois fica claro a diferença entre o papel da família e da escola na educação dos seus filhos, outra questão bem explicitada por Sergio Cortella é que a família atualmente não está conseguindo lidar com a criança deixando-a isolada, ou seja, não interagindo, nos abrindo um leque de suposições, para imaginar como é dada uma educação ao indivíduo sem que haja interação? A criança precisa aprender a conviver no seio familiar, em sua casa, aprender observando os modos de convivência e do respeito.

Para Libâneo (2010, p.91), existe uma diferença entre educação formal e educação informal e estas estão presentes na escola e na família, respectivamente. Em casa é gerada uma educação que deve ser repassada aos filhos e que, em alguns casos, estão sendo falhos, refletindo no âmbito escolar. Por fim, podem-se afirmar que as falas de Mario Sergio Cortella são coerentes, se firmando do ponto de vista que a educação é obrigação da família e que cabe a escola fazer escolarização, como diz Santos (1992, p.19) “o conhecimento repassado na escola é ciência, o conhecimento metódico, conhecimento sistematizado”. Portanto, a escola produz conhecimento formal e sistemático com intuito de ensinar conteúdos e saber intelectual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado proporcionou uma reflexão sobre o papel da família e da escola na formação dos indivíduos, sob a ótica de Mário Sergio Cortella. Ao analisar suas falas e discursos, compreendemos a importância da parceria entre essas duas instituições e os desafios enfrentados diante da crescente inversão de papéis. Pode-se dizer que as análises realizadas falam sobre o papel fundamental que a família desempenha na educação primária e na formação dos valores, comportamentos e hábitos das crianças e jovens. No entanto, a escola também possui sua parcela de responsabilidade, não apenas no ensino formal, mas também na promoção do desenvolvimento social e moral dos educandos.

As falas de Mário Sérgio Cortella destacam a necessidade de resgatar a responsabilidade familiar na educação dos filhos, evitando a transferência integral desse papel para a escola. É fundamental que os pais compreendam seu papel ativo nesse processo e a escola atue como um complemento, oferecendo suporte e recursos para a formação integral dos estudantes.

Além disso, as reflexões apresentadas por Cortella nos convidam a repensar a relação entre pais e filhos, resgatando a importância da convivência familiar e do diálogo na construção de vínculos afetivos e na transmissão de valores essenciais.

Concluimos que a colaboração entre família e escola é essencial para garantir uma educação de qualidade e promover o pleno desenvolvimento dos indivíduos. Cabe a ambos os atores sociais reconhecerem seus papéis e atuarem de forma colaborativa, visando o bem-estar e o sucesso educacional das futuras gerações.

REFERÊNCIAS

BEGO, Alessandra. O Papel da Escola no Contexto da Atualidade. **Revista Saber Acadêmico**, v. 2, n. 3, p. 5-12, 2016.

BIOGRAFIA. **Resumo da biografia de Mario Sergio Cortella**. Disponível em: https://www.ebiografia.com/mario_serjio_cortella/. Acesso em: 12 jan. 2024

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRENO CORTELLA. **Família, escola e educação (Escolarização) Mario Sergio Cortella**. YouTube. [2016]. Disponível em: <https://youtu.be/CuB8DDSGMNs?si=TDV466jY3ON2O88>. Acesso em: 15 dez. 2023.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer**. São Paulo: Edusp, 1996.

COLÔNIA DO SABER. **Mário Sergio Cortella: o papel dos pais na educação dos filhos**. YouTube. [2020]. Disponível em: https://youtu.be/bEHaiz96HRo?si=e_1hkZKy6eoz9-n2. Acesso em: 15 dez. 2023

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPQ. **Currículo Lattes de Mário Sérgio Cortella**. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/9036228618382563>. Acesso em: 23 mar. 2024.

COSTA, Maria Aparecida Alves da; SILVA, Francisco Mário Carneiro da; SOUZA, Davisonda Silva. **Parceria entre escola e família na formação integral da criança**. *Rev. Pemo*, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/347>. Acesso em: 17 dez. 2023

ESCAVADOR. **Sobre Mario Sergio Cortella**. Disponível em: <https://www.escaবাদor.com/sobre/8186320/mario-sergio-cortella>. Acesso em: 12 dez. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 1993.

MELHOR DA TARDE. **Cortella: A escola faz escolarização, os pais fazem a educação**. YouTube. [2018]. Disponível em: https://youtu.be/i8c6yuErVTo?si=I-Xu5qx_53J9Ms93x. Acesso em: 12 jan. 2024.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do discurso:** princípios e procedimentos. 8. ed. Campinas, SP: Pontes Editores, 1999.

PÊCHEUX, Michel. **O discurso:** estrutura ou acontecimento. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1997.

SANTOS, Silvana Maria dos. O Papel da escola na sociedade contemporânea. **Revista Educação e Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 15-25, 1992.

SARMENTO, Manuel Jacinto. As crianças e a infância: definições e perspectivas. *In:* SARMENTO, Manuel Jacinto; CERISARA, Ana Beatriz. **Crianças e infâncias:** Perspectivas Socioeducativas. Porto: Afrontamento, 2004. p. 7-34.

CAPÍTULO 3

OS PAPÉIS DO GESTOR ESCOLAR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA REDE ESTADUAL DE PERNAMBUCO: UMA REVISÃO NARRATIVA

José Leandro de Lima

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-3

Resumo: A educação tem um papel crucial no crescimento das sociedades, influenciando diretamente a formação de indivíduos e a criação de comunidades mais sólidas e justas. E nesse cenário, a gestão escolar e a coordenação pedagógica emergem como elementos fundamentais para o efetivo funcionamento das instituições de ensino e desempenham papéis importantes na promoção de um ambiente educacional dinâmico, de qualidade e eficaz na oferta de uma aprendizagem significativa. O objetivo deste trabalho é discutir a gestão escolar e a coordenação pedagógica na educação de Pernambuco, buscando investigar as atribuições do gestor escolar e do coordenador pedagógico no processo educacional, explorando os papéis desses atores, destacando a importância da integração na gestão democrática, procurando entender suas especificidades e as perspectivas que surgem a partir da colaboração efetiva entre essas áreas. Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, baseada na análise de seis publicações, sendo quatro que tratam de aspectos relacionados a gestão escolar, e dois sobre a coordenação pedagógica. Conclui-se que as atribuições desses atores no contexto escolar vão além da literatura, pois cada contexto escolar possui suas especificidades e dinâmicas.

Palavras-chave: Coordenação pedagógica. Educação. Escola. Gestão escolar. Pedagogia.

INTRODUÇÃO

A educação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de sociedades, influenciando diretamente a formação de indivíduos e a construção de comunidades mais sólidas e igualitárias. Dentro desse contexto, a gestão escolar e a coordenação pedagógica emergem como componentes essenciais para o efetivo funcionamento das instituições de ensino, desempenhando papéis cruciais na promoção de um ambiente educacional dinâmico, de qualidade, que seja eficaz na oferta de uma aprendizagem significativa.

Como ressalta Fullan (2001, p. 76) “a gestão escolar eficaz é aquela que não apenas administra os recursos disponíveis, mas que também inspira e lidera a comunidade educacional na consecução de metas compartilhadas”. Esta definição sublinha a importância não apenas da eficiência administrativa da gestão escolar com a coordenação pedagógica, que tem um impacto crucial na promoção da reflexão e na implementação de estratégias pedagógicas eficazes”. Esta perspectiva realça a importância da coordenação pedagógica como agente catalisador na consecução dos objetivos da escola na promoção da aprendizagem.

No Brasil, a gestão escolar tem passado por várias mudanças significativas ao longo do tempo, em consequência principalmente da reforma administrativa do estado, na década de 90, que tem objetivado tornar o estado mais eficiente, produtivo e incluso nos principais moldes internacionais. Os gestores têm ganhado papéis descentralizados, responsivos pela eficácia e eficiência das instituições escolares, tomando moldes gerenciais. Essas ações provocaram uma mudança progressiva nas ideias de escolas em todo o país, que começou a ser observada por pesquisadores. Nesse raciocínio, deve-se pesquisar o trabalho de Fonseca, Toshi e Oliveira (2004), que perceberam em suas pesquisas uma forte presença da cultura gerencial empresarial, nos fundamentos e ações geradas pelas políticas de gestão educacionais no Brasil.

No estado de Pernambuco, esta política foi iniciada ainda no governo Jarbas Vasconcelos (2003-2006), continuada e aprimorada nos anos seguintes com

Eduardo Campos (2007 – 2013) tendo a partir daí seu maior desenvolvimento e aplicação, com o Programa de Modernização da Gestão Pública - PMGP, lançado em 2007 que engloba algumas áreas da gestão pública estadual, entre elas a de segurança, incluindo em seguida a área da educação, com programa próprio.

O processo de formação e de seleção de gestores escolares passou a fazer parte dessa política a partir do Programa de Formação de Gestores de Pernambuco-PROGEPE, através do Decreto 38.103 de 25 de abril de 2012. O PROGEPE é instituído para responder necessidades gerenciais objetivando a gestão do processo de melhoria dos indicadores da educação medida por avaliações em larga escala, particularmente o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). A formação dos gestores nos moldes do PROGEPE se insere no plano macro da gestão estadual, guiado por objetivos estratégicos voltados para a defesa da política de resultados, enquanto ele “[...] se materializa como uma das muitas ações realizadas para promover os índices desejados” (Maranhão; Marques, 2019, p. 264).

Origem da administração escolar no Brasil até os dias da gestão por resultados

Duarte (2019) afirma que desde o século XX, na chamada sociedade moderna, a “liderança maior” na escola era entendida como administração escolar. Em seu sentido geral, como a utilização racional de recursos para atingir objetivos específicos, embora seja uma prática milenar e essencial para a existência humana, tornou-se um campo de estudos sistemático a partir de um período histórico recente, embasado histórica-sociologicamente às necessidades de organização impostas pela Revolução Industrial. Estava relacionada à chegada e ao desenvolvimento do Estado Moderno, da chamada empresa capitalista e das “organizações modernas”. Com as ideias de “eficácia”, “eficiência” e “efetividade” que marcam o escopo do campo administrativo e, assim, o definem como uma atividade que trata da racionalização do trabalho humano.

Segundo Paro (1991), recursos materiais e conceptuais relacionam-se, respectivamente, aos elementos materiais que, direta ou indiretamente, estão

envolvidos no processo de produção, e aos conhecimentos e às técnicas acumulados historicamente pelo homem. Esta pode ser uma das bases administrativas sobre as quais se ergueram os principais paradigmas teóricos acerca da Administração Escolar das décadas do século XX e que hoje formam ainda uma nova concepção de gestão escolar.

Ao longo da segunda metade do século XIX e início do século XX, o exercício da Administração Pública e, da Educação Escolar no Brasil têm como pilares as teorias clássica e comportamental de administração oriundas dos paradigmas positivista e funcionalista que se basearam nas ciências sociais do período. Seu emprego na administração da educação partiu da ideia de que “os princípios e práticas gerais da administração eram, automaticamente, aplicáveis à direção de qualquer instituição, independentemente de sua natureza, seus objetivos e seu conteúdo político e cultural” (Sander, 2007; p. 14).

No período pós-II Guerra Mundial, afetado pelo sentimento de reconstrução dos países direta ou indiretamente atingidos, é marcado pela orientação desenvolvimentista e economicista dos teóricos sobre a administração, onde os modelos administrativos aplicados no país se baseavam na orientação comercial e modernizante, onde reinou a noção de administração para eficácia e eficiência econômica:

[...] muitas vezes, os fins da educação e os objetivos específicos das escolas e universidades têm sido preteridos por tecnologias organizacionais e práticas administrativas alinhadas com o culto da eficiência econômica e da eficácia institucional como princípios fundamentais, com reduzida atenção aos valores éticos, às aspirações políticas e à dimensão humana na gestão da educação (Sander, 2007; p. 14).

A partir da década de 70, o papel político e cultural da gestão da educação esteve longe da concepção de neutralidade ideológica abordados nos modelos vigentes até então, e introduza ideia de “gestão democrática” da escola como ponto de partida para se alcançar um modelo de educação escolar que a entenda como uma prática social, que permite o desenvolvimento de habilidade se a apropriação do “saber social” com fim último da formação integral do homem em seus

aspectos político, social, cultural, filosófico, profissional, afetivo, dentre outros (Oliveira, 2013a).

Nas décadas finais do século XX, a gestão escolar na América Latina assume uma nova roupagem a partir de modelos-referência produzidos no âmbito de programas desenvolvidos ou difundidos, sobretudo, pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL (Castro, 2008). Esses modelos objetivavam superar a forma “tradicional” de gestão do Estado, amplamente conhecida pela nomenclatura weberiana de modelo de administração “burocrática” e pautada em uma forma gerencialista de administração dos serviços públicos, que tem como marco o modelo inglês de gestão do Estado.

Os paradigmas administrativos que nortearam os sistemas de ensino ao longo da história, em muito se aproximam das concepções sobre a atividade administrativa nas organizações públicas, partindo da ideia de uma atividade que se realiza em uma unidade autônoma, isto é, centrada em sua ambiência interna e com operações precisas (Corrêa; Pimenta, 2005).

Com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), trazendo mudanças significativas na educação no Brasil, e, ao mesmo tempo, “regulamentando” a educação, observa-se a partir daí que o conceito de gestão escolar no Brasil ainda tem assumido diferentes configurações. Na perspectiva democrática, experienciado em diversas redes públicas de escolas, caracterizado em essência como um esforço coletivo e bem alinhado, como ideia de trabalho associativo realizado por pessoas e atores autônomos, que analisam situações e tomam decisões sobre a escola, com base no desejo majoritário da coletividade (Brasil, 1996).

Nesse sentido, conforme Santos (2014), a gestão democrática vem se confrontando com perspectivas gerenciais inseridas no âmbito escolar, por diferentes ações mediadas por políticas públicas de educação em diferentes vertentes, seja pela de avaliação de resultados, planejamento, financiamento, ou mesmo aquelas voltadas a garantia do cumprimento do currículo. No aspecto gerencial, observa-se, nas últimas décadas, uma onda crescente de intervenção privada na política educacional no Brasil, numa relação cada vez mais próxi-

ma entre a gestão dos interesses públicos, representada pelo estado, e a gestão de interesses privados, representados por grupos empresariais financeiros, por meio de seus institutos ‘filantrópicos’. Essa aproximação é justificada por um suposto padrão de eficiência e de produtividade requerido pelo mercado para a educação e em particular para as escolas, o que tem sido evidenciado nas escolas do Brasil e de Pernambuco hodiernamente.

Coordenador Pedagógico

A atuação diária do coordenador pedagógico é desenhada por experiências e situações que em muitas levam a ações, às vezes desordenadas e imediatistas, mas resumem sua legítima função. Assim, este profissional é uma das peças elementares e fundamentais para que a ação coletiva e o bom engajamento entre os sujeitos aconteçam de forma plena na escola. Desse modo, o coordenador pedagógico passa a ser visto como aquele que facilita as mais variadas práticas pedagógicas, aquele que oferece ao grupo a reflexão, e encara os desafios e, acima de tudo, mostra-se parte integrante do todo.

Nesse sentido, Lima e Santos (2007, p.82) destacam que, diante desse cenário escolar, 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”. Nessa realidade, para evidenciar as tantas demandas atribuídas ao coordenador escolar, vale a pergunta: quem é, de fato, este profissional e qual seu papel dentro da escola? Sobre isso, alguns posicionamentos emergem a fim de diagnosticar quais as atividades atribuídas ao coordenador pedagógico.

Desse modo, segundo Lima e Santos (2007):

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 “faz tudo”. 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 (p. 82).

Os autores destacam que muitas instituições escolares ainda não entenderam plenamente o papel do coordenador pedagógico, uma vez que lhes são atribuídas e distribuídas quaisquer atividades dentro da escola, e muitas vezes aleatoriamente, sejam elas pedagógicas ou mesmo burocráticas. O coordenador acaba tendo seu tempo ocupado por tarefas que não lhe competem, e deixando de cumprir com suas próprias atribuições. Santos (2010) diz que:

Os coordenadores assumem o papel de mediadores entre o saber e os professores. Estes devem estar preparados para dar suporte pedagógico e epistemológico aos educadores, mas sem esquecer que a chave fundamental das reuniões é o próprio professor, que confia no educador para que este lhe ajude apontando caminhos e dando apoio no que se refere a problemas, dúvidas e necessidades (p. 5).

Pode-se assim facilmente entender que o papel do coordenador dentro da escola é de mediar a ação dos professores nas ações pedagógicas, em situações em que os professores têm dificuldades em realizar ou não. Então, cabe realmente ao coordenador assumir seu papel e se comprometer com suas funções, a fim de não prejudicar o bom andamento das ações pedagógicas na escola.

Para Oliveira e Guimarães (2013):

A coordenação pedagógica assume o papel de auxiliar o aluno na formação de uma cidadania crítica e a escola na organização e realização do projeto político pedagógico. Para o desenvolvimento de um trabalho competente, colocamos em pauta o resgate da identidade do coordenador pedagógico, bem como sua formação inicial e continuada (p. 102).

Este outro autor defende ainda que o trabalho do coordenador assume um papel de formar os sujeitos não só no processo educativo, mas, também, que atuem na sociedade de forma crítica e respeitosa e que também se reconheçam dentro desta sociedade, como protagonistas. Ainda nesse contexto, Oliveira (2011, p. 2) destaca que “o coordenador pedagógico deveria saber organizar, orientar e harmonizar o grupo de professores, alunos, funcionários e pais da escola na qual atua”. Em suma, a figura deste profissional também é um elo entre a escola e a comunidade. Seu papel é norteado pelo processo de ensino-aprendizagem. Azevedo; Nogueira e Rodrigues (2012, p.22) acrescentam que “a função da coor-

denação pedagógica é gerenciar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas como processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso”. Assim, o coordenador é o profissional que deve ter visão de águia, estar à frente de determinadas situações e que deve organizar o processo de ensino-aprendizagem.

Oliveira (2011, p. 7) afirma que a tarefa do coordenador “[...] envolve funções: formadora, articuladora e transformadora, não havendo nenhuma fórmula pronta a ser reproduzida, já que cada realidade é única e carece de soluções adequadas”. Logo, fica claro que o coordenador só terá uma atuação de sucesso a partir do momento em que conhece o contexto pedagógico de onde atua, e não ter um pensamento formado, pois cada escola, cada realidade apresenta necessidades específicas e diferentes para o foco de sua atuação, e não há uma receita pronta e correta para ser coordenador pedagógico, mas é preciso ter um conhecimento prévio das atribuições, e de como funciona a escola, precisa reconhecer os espaços, a comunidade escolar, os estudantes, bem como seus limites para conseguir lidar com as mais variadas situações e deve estar preparado para mudanças, para recomeços, para acertar errando e sempre pronto a motivar sua equipe. Percebe-se que a função de coordenador não está restrita a um manual, pode variar de escola para a escola, mas é sempre norteada pelo processo de ensino–aprendizagem, e deve ser desenvolvida para proporcionar uma gestão participativa e democrática, onde todos possam dialogar para o melhor andamento das atividades escolares.

PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo é uma revisão bibliográfica da literatura, do tipo narrativa, que segundo Rother (2007) são publicações de grande amplitude, que se prestam à descrição e à discussão do progresso ou do estado atual de um tema, sob a perspectiva teórica ou contextualizada.

As revisões narrativas são consideradas como de menor evidência científica devido à seleção arbitrária de artigos e por estar sujeita a viés de seleção

(Cordeiro *et al.*, 2007). Mas são consideradas importantes e essenciais para contribuições no debate científico de determinadas temáticas, levantando questões e contribuindo para a atualização do saber.

Apesar das revisões narrativas comumente não descrevem as fontes de dados utilizadas, a metodologia para a busca das referências, nem os critérios usados para a avaliação e seleção dos trabalhos. Sendo basicamente, uma análise da literatura publicada em livros, artigos de revistas impressas e/ou eletrônicas, na interpretação e análise crítica pessoal do autor. Assim mesmo, decidimos apresentar os passos utilizados para selecionar e organizar os trabalhos utilizados nessa pesquisa, como forma de facilitar nossa análise.

A revisão foi realizada de forma não sistematizada no período de janeiro a fevereiro de 2024. As buscas tiveram como princípio a pergunta de pesquisa: quais os papéis do gestor escolar e do coordenador pedagógico na rede estadual de Pernambuco? A base de dados utilizada foi o Google Acadêmico. Os descritores utilizados foram “gestão escolar”, “coordenação pedagógica” e “educação de Pernambuco”, usando o conector “E”, sendo incluídos: trabalhos em português que trazem contribuições para a temática, publicados no período de 2019 e 2023, sendo excluídos os trabalhos com informações incompletas, livros, trabalhos referentes a redes de educação específicas ou estudos de caso (municípios, e/ou escolas específicas), e aqueles que não contribuíram diretamente com a temática proposta no estudo.

A revisão compreendeu três fases: primeiro foi realizada a pesquisa na base de dados, em seguida foi feita a análise dos títulos e resumos e por fim avaliação dos textos completos e leitura crítica dos trabalhos. Para a seleção dos trabalhos, foi considerado o mérito científico de cada publicação e possíveis relações de convergência ou divergência entre eles, da relação dos temas abordados com a proposta da pesquisa e da experiência do autor sobre o tema da pesquisa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram encontrados 63 documentos na primeira fase da pesquisa, sendo eles 08 livros, 01 capítulo de livro, 21 trabalhos referentes a redes de educação específicas ou estudos de caso (municípios e/ou escolas específicas), 32 trabalhos que não trouxeram contribuição ao tema abordada, e 01 artigo duplicado. Após o emprego dos critérios da pesquisa, foram selecionados 06 trabalhos, sendo 02 artigos e 03 dissertações (Mestrado) e 01 trabalho de conclusão de curso (TCC de graduação) que serviram de base para análise dessa pesquisa. No Quadro 1 tem-se a relação dos trabalhos selecionados.

Quadro 1. Relação das publicações selecionadas para a pesquisa sobre os papéis do gestor escolar e do coordenador pedagógico na rede estadual de Pernambuco, destacando o autor/título/ano; tipo, fonte, objetivo e conclusão do trabalho

Autor(es) / Ano / Título	Tipo publicação	Objetivo	Conclusão
CRUZ; MANDÚ (2023) Formação continuada de coordenadores pedagógicos: concepções e práticas da rede estadual de ensino de Pernambuco.	TCC de graduação	Compreender como se dão as concepções e práticas de formação continuada e coordenação pedagógica na rede estadual de ensino de Pernambuco	A visão de coordenação da rede é de superação do ideário de fiscalização e a sua formação continuada, entendida como condição imprescindível para uma boa prática profissional, constituída de relação teoria e prática.
SILVA; ARAGÃO (2023). Gestão escolar para resultados: como as escolas fazem a política de eficiência gerencial em Pernambuco.	Artigo	Analisar a eficiência gerencial como mecanismo de responsabilização verticalizada do diretor escolar e sua influência na promoção de um modelodegestão da educação em Pernambuco.	O Índice de Eficiência Gerencial transforma a subjetividade dos diretores regulando-as pelo modelo de mercado e os sobrecarregando com uma nova burocracia virtual em prol de uma escola voltada para a competição, a comparação e a performatividade.

<p>NASCIMENTO (2019)</p> <p>Ensino médio integral ou integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade.</p>	<p>Dissertação</p>	<p>Identificar e analisar a relação que existe, nas escolas de Ensino Médio Integral e Integrada da Rede Estadual de Pernambuco, entre a perspectiva da gestão por resultados e a educação pública de qualidade.</p>	<p>Existe uma relação antagônica entre a qualidade da educação da gestão por resultados adotada no PEI (aquisição de resultados, rankings) e a perspectiva de educação pública de qualidade (qualidade social). A política educacional do Estado está pautada em pressupostos empresariais (eficiência, eficácia e produtividade) que têm uma dupla finalidade: criar indicadores de qualidade para fomentar o debate eleitoral e a competição e o ranqueamento das escolas e das redes de ensino, no sentido de criar a ambiência para a privatização do ensino, no caso atual, através das parcerias público-privadas na gestão das escolas, avaliação e monitoramento.</p>
<p>VIEIRA (2019)</p> <p>O educador de apoio como um novo olhar para a supervisão pedagógica: um estudo em Pernambuco.</p>	<p>Dissertação</p>	<p>Apresentar o retrato do supervisor pedagógico que atende as escolas estaduais de Pernambuco que durante este trabalho chama-se educador de apoio, desde sua trajetória inicial, os entraves e desafios, aspectos pouco tratados na literatura.</p>	<p>O educador de apoio que atende as escolas de Pernambuco é um colaborador que luta pela garantia do seu espaço no contexto escolar e pelo reconhecimento como ser histórico, produtor de sua existência, em sua relação com o mundo e, portanto, promova uma realidade, que se faz a partir do ensino caracterizado num compromisso da educação para a cidadania.</p>

<p>BRITO (2019)</p> <p>Liderança do gestor escolar nas escolas de ensino médio integral da região metropolitana do Recife – Pernambuco – Brasil.</p>	<p>Dissertação</p>	<p>Analisar as práticas de liderança do gestor escolar pertinentes à essas escolas (estaduais).</p>	<p>Existe uma relação entre a liderança e os resultados de aprendizagem. O gestor escolar precisa entender, que para se alcançar os objetivos propostos com bons resultados, contínuos e consistentes, se faz necessário mudar suas práticas. O alcance dos objetivos fundamenta-se num exercício de liderança proativa, aberta ao diálogo, aceitando e moldando ideias. Num mundo globalizado, é fundamental que o gestor exerça uma liderança pautada em princípios éticos e morais, focada no humano.</p>
<p>FERREIRA; SANTOS JÚNIOR (2021)</p> <p>Gestão democrática da escola: reflexões a partir da prática de liberdade em Paulo Freire</p>	<p>Artigo</p>	<p>Discutir concepção e princípios da gestão democrática da escola e sua relação com o conceito de prática de</p>	<p>O estudo apontou importantes elementos de perspectiva crítica e libertadora, os quais se encontram articulados à prática da liberdade na escola, em Paulo Freire, quais sejam: a instauração de uma autoridade democrática, articulada à Organização do Trabalho Pedagógico; criação de espaços para que os/as estudantes exercitem a sua condição de sujeito e, portanto, a sua autonomia; inclusão do segmento</p>

Fonte: Próprios autores (2024).

Considerando as temáticas relacionadas a pergunta norteadora e os objetivos da pesquisa, os resultados encontrados foram divididos em duas atribuições, na primeira a do gestor escolar e em seguida a do coordenador pedagógico na educação de Pernambuco.

Atribuições do gestor escolar

Essa análise foi fundamentada nos autores Silva e Aragão (2023); Nascimento (2019); Brito (2019) e Ferreira e Santos Júnior (2021), que trazem considerações importantes sobre a temática.

A gestão escolar tem papéis que vão desde questões administrativas, burocráticas e físicas, como também a gestão de todo processo pedagógico que ocorre no ambiente escolar, tarefas estas, que devem ser norteadas pelo processo democrático, pelas leis do país, orientações normativas e pedagógicas das redes de ensino.

Silva e Aragão (2023) analisam a gestão escolar, na perspectiva da gestão por resultados, como uma política vivenciada na educação de Pernambuco. Os autores fizeram uma pesquisa de campo, onde confrontaram seu referencial teórico com as falas de um número representativo de gestores, a fim de melhor entender seus papéis nesta perspectiva. Eles abordam uma série de tarefas do gestor escolar, de cunho administrativo, sendo elas, a Eficiência Operacional, que trata da organização para uma eficiente distribuição de carga horária aos professores lotados na escola, no quantitativo de estudantes por turma (priorizando as quantidades máximas da capacidade instalada), da enturmação dos estudantes no Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE), e outras demandas burocráticas, a fim de promover economia de custos ao estado; a regularidade na prestação de contas, que trata da correta observância das normas, leis e prazos para execução e prestação de contas dos recursos recebidos pela escola; regularidade no Registro de Informações Gerenciais, o SIEPE, que trata dos prazos para inserção de dados pedagógicos, administrativos e burocráticos no sistema, a fim de facilitar o monitoramento da escola pela Gerência Regional e Secretaria de Educação do estado.

Os autores destacam ainda que ao serem cumpridas adequadamente as tarefas, os gestores e suas equipes são premiados como Adicional de Eficiência Gerencial, que são valores adicionais aos salários, motivando o desempenho de suas

funções, ou são “penalizados” quando não há um cumprimento eficiente dessas tarefas. Silva e Aragão(2023) explicam que conforme a:

Lei nº 15.973/2016, as equipes gestoras das escolas que cumprirem o Índice de Eficiência Gerencial (IEG) serão contempladas com o Adicional de Eficiência Gerencial (AEG). São eles, o Diretor Escolar, o Diretor Adjunto (nas escolas regulares) ou Assistente de Gestão (nas escolas integrais e técnicas estaduais), o Secretário Escolar e o Educador de Apoio lotado nas escolas da rede estadual de Pernambuco. Esses sujeitos compõem a equipe gestora das escolas no estado. Contudo, no ano de 2018, após diversas reivindicações, o Decreto nº 46. 958/2018 acrescentou o Analista Educacional como mais um agente a ser contemplado com o AEG, passando a valer para a aferição a partir do ano de 2019. O Adicional de Eficiência Gerencial é uma bonificação variável nos moldes das recomendações do Banco Mundial no documento “Ajuste Justo” (2017) e não integra a gratificação que a equipe gestora já recebe por representação das funções, podendo ser recebido cumulativamente.

Os autores apontam uma dificuldade enfrentada por alguns gestores quanto ao cumprimento dessas funções nos moldes do AEG, alegando falta de pessoal, entre outras demandas. A pesquisa indicou uma gestão cada vez mais empresarial, baseada nos resultados, e que a grande questão é responsabilizar o gestor pelo cumprimento eficiente de todas as ações escolares.

Nascimento (2019) em sua dissertação abordou também as demandas do gestor na perspectiva gerencial, por resultados, focando sempre no papel de gerente do gestor escolar, e apresenta como resultados que existe uma relação antagônica entre a qualidade da educação da gestão gerencial (aquisição de resultados, rankings) e a de fato educação de qualidade (qualidade social). Uma vez que, a política gerencial está pautada em pressupostos empresariais (eficiência, eficácia e produtividade) que têm duas finalidades: criar indicadores de qualidade para alimentar o debate eleitoral e a competição e o ranqueamento das escolas, no sentido de criar um ambiente para a privatização do ensino, em específico, mediante parcerias público- privadas na gestão, avaliação e monitoramento.

Brito (2019), aborda a relação da atuação do gestor escolar com os resultados da aprendizagem, indicando que há uma conexão entre a atuação do gestor e os resultados de aprendizagem, sendo necessário o gestor escolar entender que para alcançar esses resultados é fundamental ter uma liderança proativa, aberta

ao diálogo, que aceita e molda ideias e compreende a escola como um ambiente de escuta e aprendizado. Sobre essa temática, Lück (2009), discute as competências de fundamentação da educação e da gestão escolar, para o diretor:

Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, como foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

1. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

2. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.

3. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

4. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

5. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

6. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

7. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (Lück, 2009, p.37).

Conforme citado, o gestor escolar assume um papel de liderança em larga escala na escola, garantindo o funcionamento adequado de toda a escola, o cumprimento das leis, o bom andamento das aulas, a aprendizagem, a integração e o cumprimento do Projeto Político Pedagógico que norteia todas as ações escolares.

Ferreira e Santos Júnior (2021) tratam na pesquisa do conceito de gestão democrática da escola e suas relações com o conceito de prática de liberdade

em Paulo Freire. Os resultados da pesquisa apontam as características da gestão e suas relações com prática de liberdade, concluindo que a gestão escolar, desde que seja nos termos apresentados, de respeito aos sujeitos do cotidiano escolar, assumindo os princípios e práticas de descentralização de poder na escola, de forma democrática, colaboram para a desconstrução de práticas pedagógico-administrativas alienantes e, por isso, desumanizadoras, gerando uma aprendizagem significativa. A pesquisa de Ferreira e Santos Júnior (2021) não aborda em termos diretos as atribuições do gestor, mas foca nas ações da liderança pautadas na pedagogia freiriana, e afirmam:

Consideramos, sobretudo, que a gestão escolar, desde que seja assumida como uma prática inclusiva, de respeito aos sujeitos que estabelecem relações na escola e com a escola que, assumindo os princípios e práticas da gestão democrática, se coloque no lugar de contraposição às práticas alienantes e, por isso, desumanizadoras, a fim de contribuir com a construção de relações sociais que primam pela participação autônoma e crítica das pessoas, permitindo, assim, o exercício da condição de sujeitos daqueles que dão vida à escola – Diretor/a, Vice-diretor/a, Coordenador/a, Professor/a, Funcionários em geral, Estudantes, Porteiro e a Comunidade no seu entorno (p. 4).

Dessa forma, entende-se que o gestor escolar precisa, sobretudo, exercer uma gestão democrática, pensando nos sujeitos que compõem a escola, e em seus papéis, sendo um elemento integrador e facilitador, mas que exerce liderança sobre os demais, e no caso, uma liderança por resultados, gerencial. Conforme Paro (2010), o diretor ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na chefia da escola. Contraditório porque diz respeito a sua função enquanto educador e gerente, pois ele precisa fazer cumprir na escola, as determinações dos órgãos de ensino e alcançar os fins educacionais da escola.

Atribuições do coordenador pedagógico

Nessa seção os autores Cruz e Mandú (2019) e Vieira (2019) apresentam contribuições importantes e significativas, sobre a coordenação pedagógica.

Cruz e Mandú (2019) buscam compreender quais são as concepções e práticas de formação continuada e de coordenação pedagógica na rede Estadual

de Pernambuco. Nesse estudo indicam que a visão de coordenação da rede de ensino supera o ideário de fiscalização e supervisão e a sua formação continuada, sendo entendida como condição necessária para uma boa prática profissional dos professores. Com relação às atribuições, eles afirmam que o coordenador exerce uma espécie de coliderança pedagógica com o gestor, e coordena o planejamento, organização, acompanhamento e avaliação dos procedimentos pedagógicos, um formador de formadores, um agente de formação continuada no ambiente escolar, sendo indispensável no fazer pedagógico na liderança, mediação, orientação e transformação do cotidiano escolar, sendo, portanto, uma peça chave no processo de aprendizagem, devido função de coordenador. Almeida; Placco e Souza (2016), identificaram ações que se esperam do coordenador pedagógico, dentre estas:

[...] atendimentos variados a professores, alunos e pais; às demandas do diretor e de técnicos das secretarias estaduais ou municipais de educação; à socorrências (disciplinares ou não) que envolvem os alunos e atividades administrativas, de organização e de eventos da escola. Nas diferentes regiões, aparecem especificações dessas atribuições: gerenciamento de conflitos na escola, organização de horários de provas e aulas, organização da entrada de alunos, acompanhamento dos alunos nos horários de intervalos (p. 63)

Almeida; Placco; Souza (2016), destacam ainda que o coordenador pedagógico acaba sendo um faz de tudo na escola, que atende a todos, que ajuda a todos e que está conectado a todos, o que sobrecarrega seu trabalho e pode comprometer suas principais ações, o foco na Formação Continuada.

Vieira (2019), em sua dissertação, apresenta a figura do Supervisor Pedagógico que atende as escolas Estaduais de Pernambuco, que durante este trabalho chama-se educador de apoio, e informalmente coordenador pedagógico. A autora destaca em sua pesquisa que o educador de apoio na rede estadual de Pernambuco é um colaborador que ainda luta pela garantia do seu espaço na escola e pelo seu reconhecimento como ser histórico. A autora acrescenta que o educador de apoio é uma peça-chave no processo de ensino-aprendizagem no sentido de procurar e fornecer soluções pedagógicas e oferecer um apoio pedagógico aos diversos atores da escola, o que o torna mais que um colaborador, um verdadeiro articulador do processo de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resposta à pergunta “quais os papéis do gestor escolar e do coordenador pedagógico na rede estadual de Pernambuco?” ainda não é tão evidente na literatura. Exige uma abordagem baseada também em evidências, práticas e pesquisa de campo para que a discussão seja aprofundada, e gere conhecimento das funções aos que estão de fora, ou aos que desejam assumi-las, pois como analisado, as atribuições não se limitam a literatura, ou ao que está posto pela rede, vão além, baseadas nas necessidades de cada escola, de cada clientela, de cada rede de ensino. Contudo, é importante destacar que não se teve a pretensão de esgotar nessa revisão todas as possíveis atribuições do gestor e coordenador, mas sim investigar na literatura as abordagens e reflexões existentes, cumprindo assim com o objetivo desse trabalho.

Dentro da análise, observou-se que dos trabalhos analisados, a maioria aborda aspectos da gestão escolar, não sendo evidenciados trabalhos que busquem de forma direta uma integração da temática, objeto de estudo dessa pesquisa, gerando uma limitação na pesquisa.

Sugerimos para pesquisas futuras, a realização de estudos de campo, que consolidem a temática e confrontem as teorias na literatura com o que de fato acontece na vivência escolar, enriquecendo o entendimento do tema, importante para a gestão escolar e a coordenação pedagógica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S.; SOUZA, V. L. T. Sentidos da coordenação pedagógica: motivos para permanência na função. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n.42, p.61-69, jan. / jun. 2016.

AZEVEDO, Jéssica Barreto de; NOGUEIRA, Liliana Azevedo; RODRIGUES, Teresa Cristina. O coordenador pedagógico: suas reais funções no contexto escolar. **Pesp. Online: hum. & sociais aplicadas**, Campos dos Goytacazes, v.4, n.2, p.21-30, 2012.

BRITO, Betania Candida da Silva. **Liderança do gestor escolar nas escolas de ensino médio integral da região metropolitana do Recife – Pernambuco – Brasil**. Dissertação (Maestría En Ciencias De La Educación) - Universidad Autónoma De Asunción. Asunción, Paraguay. 2019.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão educacional da América Latina. **Revista brasileira de política e administração da educação**, v. 24, n. 3, p. 377-584, set. / dez. 2008.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M. de; RENTERÍA, J. M.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev Col Bras Cir** [Internet], v. 34, n. 6, p.428–31, nov, 2007.

CORRÊA, Maria Laetita; PIMENTA, Solange Maria. Teoria da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis / RJ: Vozes, 2005, p. 22-39.

CRUZ, Thiago Ferreira Dias da; MANDÚ, Thamyris Mariana Camarote. **Formação continuada de coordenadores pedagógicos: concepções e práticas da Rede Estadual de Ensino de Pernambuco**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Pedagogia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

DIAS, Teresa Cristina Lyporage, SANTOS, José Luís Guedes dos, CORDENUZZI, Onélia da Costa Pedro, e PROCHNOW, Adelina Giacomelli. Auditoria em enfermagem: revisão sistemática da Literatura. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 64, n. 5, p. 931-7, out. 2011.

DUARTE, Alexandre William Barbosa. **A nova gestão pública na educação em Minas Gerais e Pernambuco**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Belo Horizonte. 2019.

FERREIRA, M. J. L.; SANTOS JÚNIOR, P. A. Gestão Democrática Da Escola: Reflexões A Partir Da Prática De Liberdade Em Paulo Freire. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED**, v. 2, n. 5, p. 1-20, 2021.

FULLAN, Michael. **Leading in a culture of change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et educare: Revista de Educação**, v. 2, n. 4, p. 77- 90, jul. / dez. 2007.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARANHÃO, I. L.; MARQUES, L. R. O. Programa de formação de gestores escolares de Pernambuco e a qualidade da educação. In: SANTOS, A. L. F.; ANDRADE, E. F.; MARQUES, L. R. (Org.). **Políticas educacionais no estado de Pernambuco: discursos, tensões e contradições**. Recife: UFPE, 2019.

NASCIMENTO, Thamyrys Fernanda Cândido de Lima. **Ensino médio integral ou integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade**. Dissertação (Mestrado em educação) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife – PE. 2019.

NÓVOA, António. **The right education in Europe: when the obvious is not so obvious**. Theory and research in rducation. New York, v. 5, n. 2, p. 143-151, 2007.

OLIVEIRA, Irailde Correia de Souza. **A função do coordenador pedagógico no cotidiano escolar: do planejamento à avaliação**. Coordenação Pedagógica. Maceió, NEAD, 2011.

OLIVEIRA, João Ferreira de. A função social da educação e da escola pública: tensões, desafios e perspectivas. In: FERREIRA, Eliza Bartolozzi; OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Crise da escola e políticas educativas**. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2013a. p. 237-252.

OLIVEIRA, Juscilene da silva; GUIMARÃES, Maria Campos Moraes. O papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, v. 1, n. 1, p. 95-103, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

_____, Vitor Henrique. **Crítica à estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2010.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v–vi, 2007.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Amanda Gonçalves dos. **O coordenador pedagógico e as reuniões pedagógicas – possibilidades e caminhos.** In: ENCONTRO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE SENAC, 4, 2010, Pernambuco. Anais... Pernambuco, 2010. Disponível em: https://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2011/IV/anais/comunicacao/034_2010_ap_oral.pdf. Acesso em: 15 fev. 2024.

SANTOS, Mileide Pereira. Gestão e democracia na escola: implicações para o debate. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, [S.l.], v.5, n.10, p. 356–371, 2014.

SILVA, E. L. da; ARAGÃO, W. H. Gestão escolar para resultados: Como as escolas fazem a política de eficiência gerencial em Pernambuco. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 39, n. 1, 2023.

VIEIRA, Wilma Francisco Silva. **O educador de apoio como um novo olhar para a supervisão pedagógica: um estudo em Pernambuco.** Dissertação (Mestrado Em Ciências Da Educação) - Universidade De Trás-Os-Montes E Alto Douro. Vila Real. 2019.

CAPÍTULO 4

RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA EM OBSERVAÇÃO NA TURMA DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS EM UMA ESCOLA PÚBLICA EM SERTÂNIA, SERTÃO DE PERNAMBUCO

Damião Francisco Barbosa Filho

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-4

Resumo: A educação é um tema bastante discutido na atualidade por envolver fatores sociais, culturais, econômicos, entre outros, e, portanto, refletir as diversas dimensões da realidade, uma política que está em constantes modificações em seus diferentes níveis de ensino. Entretanto, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) está inserida no sistema de educação e encontra-se voltada para um trabalho que preza pela formação do sujeito, considerando sua realidade cotidiana. O desenvolvimento deste estudo se deu a partir de uma questão referencial: quais os principais desafios enfrentados pelos docentes nas turmas de EJA? Investiu-se em pesquisas a cerca de considerações realizadas sobre a EJA - que passou por mudanças sensíveis, inclusive no que se refere a questões didáticas, ao longo dos últimos anos e em análise prática. O presente artigo objetiva investigar as principais práticas pedagógicas realizadas pelos professores em turmas de EJA, aproximando a literatura da realidade observada na Escola que subsidiou parte deste estudo. Para isso buscamos investigar como as políticas públicas podem promover a inovação pedagógica na EJA, incentivando estratégias criativas e adaptativas por parte dos professores. A metodologia empregada envolve a pesquisa bibliográfica, observação em sala de aula, bem como relato de experiência na mesma. Concluímos que a EJA enfrenta muitos desafios e o momento

histórico demanda um ensino mais dinâmico e atrativo para a construção do sujeito crítico, capaz de fazer relação dos conteúdos trabalhados com sua história de vida e seu contexto social, para que esses sujeitos possam exercer o pleno direito à cidadania.

Palavras-Chave: Cidadania. Educação. Ensino. Prática pedagógica.

INTRODUÇÃO

A educação é uma política evidente, considerada no Brasil como um direito universal, assegurada e promovida pela própria Constituição Federal de 1988, instituída em seu artigo 205, visando atender a todos de forma igualitária, sem restrição de classe social, visando o seu desenvolvimento pessoal e profissional para o mercado de trabalho, concentrando cada indivíduo a uma etapa de escolarização regular conforme a sua idade. Desta forma, são divididos pelo sistema educacional brasileiro com os níveis da educação básica e superior, seguindo por etapas e modalidades, bem como para suprir todos os desafios educacionais contemporâneos.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma dessas modalidades de ensino pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB - 9.394/96), com o intuito de atender jovens e adultos que não concluíram os seus estudos em tempo certo, por algum motivo, sejam eles conflitos culturais, econômicos, morais e entre outros, tornando esta fase um ótimo espaço designado a favorecer o desempenho das habilidades dos estudantes, para que estes completem os seus estudos, nesse sentido Torres (1994 apud Haddad, 2001) afirma que:

As reformas educativas, na verdade, vêm dando ênfase aos aspectos econômicos e de controle administrativo. Importa mais a formação da mão-de-obra para o capital do que formação do cidadão para a sociedade. Importa mais o ajuste econômico dos sistemas escolares públicos à lógica neoliberal da reforma do estado do que o investimento social que a educação proporciona para a sociedade. As instâncias centrais estabelecem os currículos e critérios mínimos de assimilação de conteúdos, assim como o sistema de avaliação também centralizado, e deixa muitas vezes para o jogo do mercado a melhoria da qualidade do ensino. (p. 198).

O desenvolvimento deste estudo se deu a partir de uma questão referencial: quais os principais desafios enfrentados pelos docentes nas turmas de EJA? Assim, esse trabalho objetiva investigar mediante um relato de experiência as principais práticas pedagógicas realizadas pelos professores em uma turma de EJA, aproximando a literatura da realidade observada na Escola (objeto da investigação) que subsidiou este estudo. Para isso buscamos investigar como as políticas públicas podem promover a inovação pedagógica na EJA, incentivando estratégias criativas e adaptativas por parte dos professores.

Neste sentido, destacamos a necessidade de repensar as prioridades nas reformas educativas, buscando um equilíbrio entre as demandas econômicas e o desenvolvimento holístico dos cidadãos. A discussão em torno dessas questões é vital para moldar políticas educacionais mais inclusivas, equitativas e socialmente responsáveis. Desse modo, tem-se como questão norteadora desse estudo: quais os principais desafios enfrentados pelos docentes nas turmas de EJA?

REFERENCIAL TEÓRICO

A educação dos não alfabetizados no Brasil – Governo militar

Através do golpe militar de 1964, os programas que visavam à constituição de uma transformação social, preconizado por Paulo Freire foram abruptamente interrompidos com apreensão de materiais, detenção e exílio de seus dirigentes. Em 1967 é criado no governo do presidente Costa e Silva o Movimento Brasileiro de Alfabetização – MOBRAL (Brasil, 1967; 1968). De acordo com Brasil (2005) o MOBRAL teve uma forte influência do método educação de Paulo Freire, utilizando-se, por exemplo, do conceito de “palavra geradora”. A diferença é que o Método Paulo Freire utilizava palavras tiradas do cotidiano dos alunos, enquanto, no MOBRAL, as palavras eram definidas a partir de estudo das necessidades humanas básicas por uma equipe técnica definida pelas normas-padrão da língua culta. O MOBRAL passa a ser vista como um modo de homogeneização e controle das pessoas.

O MOBRAL visava alfabetizar funcionalmente e promover uma educação continuada. Com esse programa, a alfabetização ficou restrita à apreensão da habilidade de ler e escrever, sem haver a compreensão contextualizada dos significados. Configurava-se, assim, o sentido político do MOBRAL, que procurava responsabilizar o indivíduo de sua situação, desconsiderando-o do seu papel de ser sujeito produtor de cultura, sendo identificado como uma “pessoa vazia sem conhecimento, a ser ‘socializada’ pelos programas do MOBRAL” (Medeiros, 1999, p. 189).

O slogan “*você também é responsável*”, música de Dom e Ravel que tem o mesmo nome versa sobre o pensamento da época do governo militar “[...] *então me ensine a escrever, eu tenho a minha mão domável*” E reflete consequentemente a abordagem do MOBRAL, que enfatizava a participação ativa do próprio indivíduo no processo de aprendizagem. A expressão “mão domável” sugere que o aprendizado, especialmente o da escrita, está ao alcance de cada pessoa, e a responsabilidade por superar o analfabetismo recai sobre o próprio. É importante considerar que o MOBRAL foi alvo de críticas e controvérsias. Algumas análises apontam que a abordagem do programa não considerava adequadamente as questões estruturais e socioeconômicas que contribuíam para o analfabetismo, colocando a responsabilidade exclusivamente sobre os indivíduos (Stephanou; Bastos, 2005, p. 270).

A avaliação crítica da proposta educacional do MOBRAL evidencia as contradições e limitações de um regime autoritário que buscava promover a universalização e democratização do ensino, mas que enfrentava obstáculos estruturais, ideológicos e políticos para alcançar esses objetivos. Mendonça (1985) concluiu que o movimento falhou ao tentar resolver apenas do ponto de vista técnico problemas que não são meramente técnicos. Ao assumir os interesses do regime ditatorial em associação com capitalismo internacional e nacional, o MOBRAL inviabilizou qualquer tentativa de se elevar o nível das classes trabalhadoras, pois o problema não era apenas educacional, mas principalmente político e econômico.

A crítica de Mendonça (1985) destaca a necessidade de abordar o problema do analfabetismo e da educação de forma mais ampla, considerando suas dimensões políticas, econômicas e sociais. Enquanto o MOBRAL se limitou a uma abordagem técnica e superficial, a resolução efetiva desses problemas exigiria uma análise mais profunda das injustiças estruturais que os alimentavam.

A educação dos não alfabetizados no Brasil – da redemocratização até os dias atuais

A Fundação EDUCAR, que surgiu em 1985 como substituta do MOBRAL (Movimento Brasileiro de Alfabetização), representou uma mudança significativa no enfoque e na gestão dos programas de alfabetização no Brasil. O objetivo da EDUCAR era “promover a execução de programas de alfabetização e de educação básicas não formais, destinados aos que não tiveram acesso à escola ou dela foram excluídos prematuramente” (Zunti, 2000).

No entanto, apesar das mudanças introduzidas pela EDUCAR, a fundação foi extinta em 1990. Posteriormente, surgiu o Plano Nacional de Alfabetização e Cidadania (PNAC), Plano Nacional de Alfabetização e Cidadania (PNAC). Foi uma iniciativa implementada pelo governo brasileiro para combater o analfabetismo e promover a cidadania por meio de programas de alfabetização e educação básica. Que teve uma duração breve de apenas um ano. A efemeridade dessas iniciativas pode indicar desafios significativos na implementação de políticas de alfabetização e educação básica no Brasil.

Com isso, o Programa Alfabetização Solidária (PAS) foi de fato uma iniciativa lançada em janeiro de 1997 como uma meta governamental durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso. Sua proposta inicial era focar na alfabetização de jovens e adultos nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, onde o índice de analfabetismo era historicamente mais alto. No entanto, ao longo de sua implementação, o PAS conseguiu expandir suas atividades para abranger também as regiões Centro-Oeste e Sudeste do país. A inserção das pessoas não alfabetizadas na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e a promoção da continuidade dos

estudos eram de fato alguns dos principais objetivos do Programa Alfabetização Solidária (PAS).

O Programa Brasil Alfabetizado foi criado em janeiro de 2003 durante o governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Esse programa tinha como proposta principal a erradicação do analfabetismo no Brasil, representando um esforço significativo do governo para enfrentar esse desafio educacional persistente. Além da alfabetização, o programa tinha como objetivo a inclusão social das pessoas analfabetas. Reconhecia-se que o analfabetismo não apenas limita o acesso à educação, mas também contribui para a exclusão social e econômica. Portanto, ao promover a alfabetização, o Programa Brasil Alfabetizado buscava proporcionar às pessoas não apenas as habilidades básicas de leitura e escrita, mas também oportunidades para uma participação mais plena na sociedade e no mercado de trabalho.

Conforme Britto (2007), o conceito do termo alfabetização vem sofrendo alterações em seu significado ao longo da história. No início do século XX, considerava-se alfabetizada a pessoa que fosse capaz de escrever o próprio nome. Em 1940, alfabetizado era ter a capacidade de ler e escrever pequenas frases e fazer pequenas listas. A partir de 1958, passou a ser considerado alfabetizado aquele que conseguisse ler e escrever com compreensão uma frase simples e curta sobre a vida cotidiana.

Assim, chegamos ao século XXI com uma alta taxa de pessoas que não têm o domínio sobre a leitura, a escrita e as operações matemáticas básicas, tendo cerca de 20 milhões de analfabetos absolutos e de 30 milhões considerados analfabetos funcionais, que chegaram a frequentar uma escola, mas por falta de uso de leitura e da escrita, retornaram à posição anterior. Existem cerca de 70 milhões de brasileiros acima dos 15 anos que não atingiram o nível mínimo de escolaridade exigido pela constituição, ou seja, o ensino fundamental. Esses indivíduos não analfabetos, apesar de frequentarem a escola, não alcançam o domínio da leitura e escrita (Stephanou; Bastos, 2005).

Diretrizes e bases da educação nacional - LDB e a educação de jovens e adultos – EJA

Segundo o capítulo II, seção V, artigo 37 da Lei de Diretrizes e Base da educação nacional (LDB), Lei 9.394/96, a Educação de Jovens e Adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou oportunidade de estudo no ensino fundamental e médio na idade própria. Proporciona a jovens e adultos que estão fora da faixa etária de idade, a iniciar ou dar continuidade ao seu aprendizado, deste modo o papel principal da construção curricular no desenvolvimento dos alunos. É necessário criar condições para que a escola possa realmente ser um estabelecimento de ensino democrático, no qual todos possam ter acesso, valorizando os conhecimentos de cada um, garantindo assim, a experiência de uma educação popular, voltada para o trabalho coletivo, e num contexto de uma educação inclusiva, Pereira (2006, p.52) cita Paulo Freire que dizia:

A educação não poderia ser vista apenas como ferramenta para a transmissão de conhecimentos e reprodução das relações de poder, mas sim como um ato político de libertação e emancipação das pessoas. Enxergava na relação pedagógica uma ação política. Pois compreender o saber como mera transmissão ou como criação e recriação humana; tratar o educando como sujeito ou objeto do processo, faz uma grande diferença na vida das pessoas (p. 52).

Para tanto, a escola deve desenvolver práticas que possibilitem aos alunos dessa modalidade vencer os diversos obstáculos do dia a dia escolar, para poder possibilitar a construção de um ambiente democrático onde todos possam contribuir para o desenvolvimento de ações coletivas voltadas para a formação de uma sociedade mais justa.

As políticas educacionais relacionadas à EJA tiveram seu início na Constituição Federal de 1988, garantindo, no Título dos Direitos Individuais e Coletivos, o direito à Educação a todos os cidadãos brasileiros.

O Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Básica (CEB), por meio do Parecer n.º 11, de maio de 2000, e da Resolução n.º 1 de 5 de julho de 2000, estabelecem as Diretrizes Curriculares Nacionais para a EJA e a reconhece como:

[...] uma dívida social não reparada para com os que não tiveram acesso a e nem domínio da escrita e leitura como bens sociais na escola ou fora dela [...] em que a ausência de escolarização não pode e nem deve justificar uma visão preconceituosa do analfabeto ou iletrado como inculto [...] (Brasil, 2000).

No entanto, foi através deste documento que surgiram as recomendações e esclarecimentos para a elaboração da primeira proposta pedagógica da EJA, marcando o início de grandes estudos no planejamento de suas diretrizes curriculares.

Métodos de Ensino na EJA e o papel do educador

A Educação de Jovens e Adultos é praticada por uma clientela especial, que por alguma razão não pôde frequentar ou deixou de frequentar o ensino regular na idade apropriada. Apesar disso, vale ressaltar que não existe limite de idade para aprender, mas sim metodologia adequada. A EJA no contexto atual se depara como desafio da adaptação metodológica, que deve se basear em dois pilares: O professor e o aluno. Sendo essa relação organizada da seguinte forma, de acordo com Paulo Freire (2002):

Para ser um ato de conhecimento o processo de alfabetização de adultos-demanda, entre educadores e educandos, uma relação de autêntico diálogo. Aquela em que os sujeitos do ato de conhecer (educador-educando; educando-educador) se encontram mediatizados pelo objeto a ser conhecido. Nesta perspectiva, portanto, os alfabetizandos assumem, desde o começo mesmo da ação, o papel de sujeitos criadores. Aprender a ler e escrever já não é, pois, memorizar sílabas, palavras ou frases, mas refletir criticamente sobre o próprio processo de ler e escrever e sobre o profundo significado da linguagem (p. 58).

Segundo o autor a abordagem pedagógica coloca os alfabetizandos no papel de sujeitos criadores de conhecimento, capacitando-os não apenas a adquirir habilidades de leitura e escrita, mas também a refletir criticamente sobre essas habilidades e seu significado. Isso promove uma aprendizagem mais significativa e duradoura, que pode ter um impacto positivo na vida dos educandos e em suas comunidades.

PERCURSO METODOLÓGICO

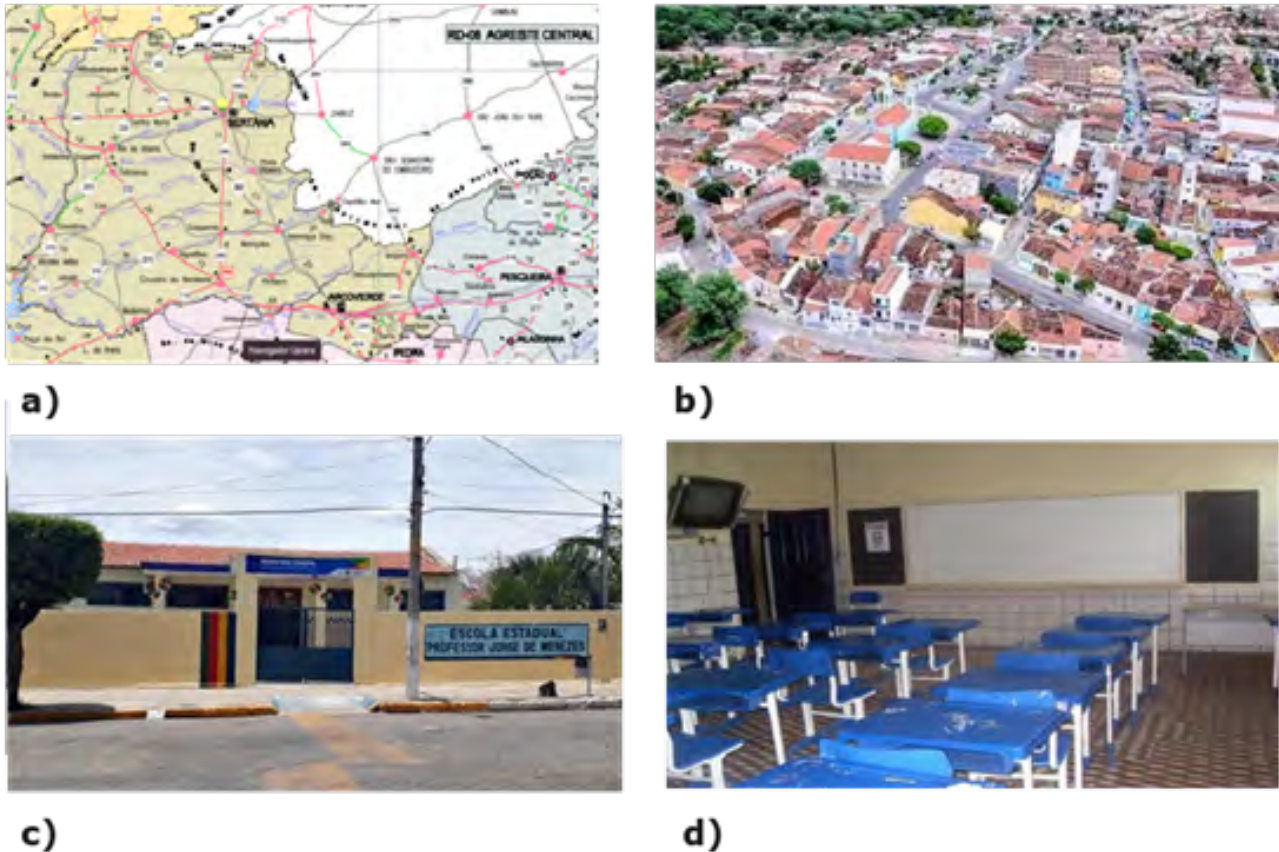
O presente estudo consiste em um relato de observação resultante do estágio supervisionado III ofertado pelo Instituto Federal de Pernambuco – IFPE na Licenciatura em Geografia na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA). As observações ocorreram durante três meses, em sala de aula, na turma da IV fase da Educação de Jovens e Adultos correspondente aos 8º e 9º anos. Trata-se, portanto, de um estudo descritivo de natureza qualitativa, que, de acordo com Minayo (2016), são estudos que tendem a ocupar um lugar central na teoria em que se baseia e aborda basicamente um conjunto de técnicas a serem seguidas a fim de se construir uma realidade. Desse modo, a pesquisa dessa natureza torna-se a atividade fundamental da ciência para a construção do real.

A pesquisa foi realizada no município de Sertânia-PE, (Figura 1), localizada na Mesorregião do Sertão Pernambucano, com uma área de 2.421,511 km², distante 316 km da Capital (Recife-PE), na Escola Pública Estadual Professor Jorge de Menezes - EPJM (Figura 2), que por sua vez está localizada no centro da cidade, na Avenida Agamenon Magalhães, S/N.

A EPJM foi inaugurada em 25 de outubro de 194 e criada para atender as necessidades da comunidade, que oferecia de início o antigo primário e hoje vem se destacando com quatro modalidades: Ensino Fundamental do 6º ao 9º anos com 584 alunos, Educação Especial com 55 estudantes e a Educação de Jovens e Adultos e Ensino Médio/ EJA com 68 educandos. Sendo o seu funcionamento nos três turnos diários, atendendo um total de 707 alunos do mesmo bairro, de outros bairros e da zona rural.

De acordo com Bassegy (2003), considera-se que há três grandes métodos de coleta de dados nos estudos de caso: fazer perguntas (e ouvir atentamente), observar eventos (e prestar atenção no que acontece) e ler documentos, mas o que guia a escolha é o problema de pesquisa e o que se quer conhecer. Assim, optamos pela observação baseada no roteiro que ocorreu e, para isso, foram escolhidos dois momentos, ou melhor, dois dias, para explicar a narrativa do que foi observado durante as atividades desenvolvidas durante as aulas.

Figura 1. Município de Sertânia - PE



a) Mapa de Sertânia – PE (Fonte: DER PE); b) Vista aérea do município de Sertânia – PE (Fonte: AESBE); c) Frente da Escola Professor Jorge de Menezes, Sertânia- PE (Fonte: Damião Filho); d) Sala de aula da Escola Professor Jorge de Menezes, Sertânia- PE (Fonte: Damião Filho).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para alcançar o propósito do relato de experiência, organizamos os resultados encontrados em 3 etapas:

- Etapa 1 – Apresentação da escola onde o estágio foi realizado, destacando-a como campo de atuação do estágio docente. E contextualizamos o ambiente educacional, suas características e peculiaridades, para haver melhor compreensão do cenário no qual as práticas pedagógicas foram desenvolvidas.
- Etapa 2 – Detalhamento das observações durante o contato com a sala de aula no estágio supervisionado III, com descrição das dinâmicas de ensino, estratégias pedagógicas adotadas, interações com os alunos e as percepções

obtidas ao longo desse período. Destacam-se ainda os desafios encontrados e como foram superados, bem como as aprendizagens proporcionadas por essas situações. Além disso, a discussão sobre a temática da Educação de Jovens e Adultos foram aprofundadas, visando compreender como essa modalidade de ensino contribui para a promoção do conhecimento dos sujeitos envolvidos, explorando questões relacionadas às características específicas desse público, suas necessidades educacionais e as estratégias mais eficazes para garantir uma aprendizagem significativa.

- Etapa 3 – Consolidação das observações com uma análise crítica e reflexiva do período de observação destacando a importância do ensino da EJA como agente promotor do desenvolvimento do sujeito. Ressaltamos, por fim, as contribuições específicas do estágio supervisionado III nessa perspectiva, evidenciando como a prática docente na EJA pode impactar positivamente a educação e formação dos jovens e adultos envolvidos.

Calendário escolar e perfil dos alunos

O calendário escolar da EPJM, destinado à Educação Básica, incluindo a modalidade EJA, é elaborado segundo o que se estabelece na Instrução Normativa de Calendário Escolar, publicada anualmente no Diário Oficial do Estado de Pernambuco. A instrução mencionada dispõe, ainda, sobre a composição da carga horária do professor e sua relativa distribuição de carga horária, seja em regência de classe ou horas-aula atividade.

A escola em seu dia a dia é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas em permanente processo de construção e reconstrução, onde são priorizados os tópicos estabelecidos no planejamento, os encontros internos bimestrais para a execução das tomadas de decisões levantadas pela equipe escolar.

O perfil de estudantes da turma, em sua maioria, é de adultos, casados, que trabalham durante o dia e estudam à noite, muitos são da zona rural e necessitam de transporte para chegar até a escola. As mulheres, em particular, são domésticas que cuidam do lar. As idades variaram entre 18 e 48 anos, perfazendo um total

de 16 estudantes, sendo 07 homens e 09 mulheres. Esses dados mostram uma predominância de mulheres que, num contexto histórico-familiar, são normalmente responsabilizadas pelos serviços domésticos, mas que independentemente dessa condição, mostram que tudo é possível ao ter força de vontade e que nunca é tarde para a educação, pois ela transforma o cidadão. E de acordo com Paulo Freire (1972), a educação não muda o mundo, ela transforma as pessoas e essas transformam o mundo. Para Paulo Freire, a educação é uma prática libertadora.

Relato de observação na sala de aula

A observação seguiu as etapas propostas por Bassey (2003), a saber:

Primeiro dia de observação: comportamento dos alunos, interações, participação e compreensão dos conteúdos.

Anotação 1 - Nesse primeiro momento observamos que os alunos chegam contente por estarem ali em sala de aula, o professor os recebem com um carinho bem especial criando assim um ambiente bem favorável para a aprendizagem, foi notado também que os conteúdos abordados pelo docente segue um modelo tradicional de ensino, ou seja, escreve no quadro e os alunos vão copiando as atividades.

É preciso novos horizontes, de acordo com Oliveira (2012, p.102) não é possível pensar hoje num ensino à base somente no quadro negro, giz e livro didático, pois o aluno de hoje vive em um mundo basicamente virtual, estando assim bem mais além dos métodos de ensino característicos de uma escola mais tradicionalista que priorizava os tipos de ferramentas acima citadas. Tal ideia reforça a necessidade que o professor tem de se preparar para receber esse aluno, e de prepará-lo para a sociedade que o espera.

Ainda somando o pensamento, Freire (1996, p. 76), diz: “O mundo não é. O mundo está sendo” podemos dizer também que o “professor não é o professor está sendo”; por este motivo, a formação do professor deve ser de forma permanente, pois a todo instante surgem novos recursos, novas tecnologias e eles devem estar preparados para acompanharem estas evoluções tecnológicas.

Segundo dia de observação: Como o professor inicia sua aula com os estudantes e como o professor alinha suas expectativas sobre a aula. E também como o profissional desenvolve suas atividades planejadas.

Anotação 2 – o docente espera que todos os alunos cheguem e se acomodem na sala de aula. A partir daí, começa a aula com uma oração agradecendo a Deus por mais um dia de vida. Logo em seguida, o professor pergunta se todos trouxeram os livros didáticos e assim começa sua aula. É muito importante esta conexão entre fé e a educação.

Como destaca Freire (1985) que:

Esta forma de comunicação é imprescindível entre todos os atores envolvidos no processo, o diálogo, é o caminho indispensável, não somente nas questões vitais para nossa ordem política, mas em todos os sentidos da nossa existência. ... Comunica. ... Tem estímulo e significação: pela fé no homem e em suas possibilidades, pela fé na pessoa que pode chegar à união de todos (p.68).

Perspectiva e desafios

Lidar com uma turma de EJA requer sensibilidade, flexibilidade e uma abordagem personalizada para atender às diversas necessidades e motivações dos alunos adultos. Segundo Arbache (2001):

[...] a educação de jovens e adultos requer do educador conhecimentos específicos no que diz respeito ao conteúdo, metodologia, avaliação, atendimento, entre outros, para trabalhar com essa clientela heterogênea e tão diversificada culturalmente (p.19).

Nas observações podemos destacar o quanto difícil ser professor desta modalidade, é preciso muito preparo, estudo e dinamismo para a turma de EJA. Com relação à experiência vivenciada em sala de aula como observador ressaltamos que foi uma sensação maravilhosa ver a interação e o comprometimento dos alunos com o professor, sem dúvida, fascinante.

Durante o período de observações nas modalidades do EJA realizadas nos turnos noturnos da Escola Professor Jorge de Menezes, pôde-se perceber que de modo geral os recursos didáticos utilizados pelos docentes estão distribuídos

entre livros didáticos e quadro branco, tornando as suas aulas muito repetitivas, no entanto, deixando muito a desejar o processo de interação. De acordo com Knüppe (2006) a motivação é compreendida como um processo psicológico, proporcionada através dos componentes afetivos e emocionais. É a energia psíquica do ser humano.

A motivação é, de fato, frequentemente compreendida como um processo psicológico que envolve componentes afetivos e emocionais. Diversas teorias enfatizam diferentes aspectos da motivação, mas muitas concordam que ela é essencial para direcionar e sustentar o comportamento humano. Além disso, a motivação pode ser intrínseca, originando-se de dentro do indivíduo, ou extrínseca, relacionada a recompensas externas. O papel das emoções e do afeto é muitas vezes considerado crucial nesse processo, influenciando a intensidade e a direção da motivação.

Em observação durante esse 03 (três) meses nesta turma na EJA, foi notada fragilidade baseado em um diagnóstico de observação, podemos constatar alunos, cansados, dispersos, sem falar que o docente continua utilizando métodos tradicionais, como copiar e escreve no quadro, não utiliza tecnologia para um bom desempenho para o aluno, por isso, é tão importante a formação continuada dos docentes para que assim utilizem todos os recursos disponíveis capazes de despertar no aluno o desejo do ensino aprendizagem.

Como forma de evidenciar o presente relato de experiência, será descrito como foi à vivência em sala de aula nesta unidade de ensino. As experiências vivenciadas nessa escola ficarão marcados na minha memória. E podemos dizer que todos os dias, ao entrar na sala de aula, deparávamos com rostos cansados, mas determinados. Os alunos, todos adultos, têm histórias fascinantes e experiências de vida que enriquecem nosso ambiente educacional.

Informações gerais da observação:

- Data da observação: 06 e 07 de novembro de 2023
- Local: Sala de aula da EJA, Escola Professor Jorge de Menezes- Sertânia-PE.
- Horário: 19h00 - 22h00
- Contexto: A turma é composta por 15 alunos adultos, variando em idades entre 19 e 48 anos. A maioria dos alunos trabalha durante o dia e vem estudar

na referida escola à noite, cansados devido à rotina do dia a dia, mas, porém todos querendo a sua formação escolar e ser um cidadão de bem em sua comunidade. O professor, Sr. X, tem experiência considerável no ensino de adultos e busca criar um ambiente inclusivo e motivador.

Dinâmica das observações descritas:

- **Início da Aula:** a aula começou com uma roda de conversa. Cada aluno compartilhou um pouco de sua trajetória, e percebia diversidade incrível de experiências. Tínhamos desde aqueles que precisaram interromper os estudos por questões financeiras até outros que decidiram voltar à escola em busca de novas oportunidades profissionais.
- **Desafios:** os desafios são muitos. Alguns alunos enfrentam jornadas de trabalho exaustivas durante o dia e chegam à escola cansados, mas a vontade de aprender os impulsiona. Foi debatido como conciliar trabalho, família e estudos. Trocamos estratégias e apoio mútuo.
- **Metodologias Inovadoras:** para tornar a aprendizagem mais envolvente, incorporei atividades práticas e debates. Foi relatado situações do dia a dia para entender conceitos. O professor realizou cálculos de orçamento doméstico e discutiram estratégias para lidar com desafios financeiros.
- **Histórias de Superação:** uma das partes mais gratificantes foi ouvir as histórias de superação. Maria, mãe de três filhos, decidiu retornar à escola para proporcionar um futuro melhor para sua família. Ela compartilhou suas dificuldades, mas também os pequenos sucessos que a motivam a continuar.
- **Conexão Aluno-Professor:** a conexão entre professor e aluno na EJA é fundamental. E isso foi observado que ao final da aula, alguns alunos ficaram para tirar dúvidas e compartilhar mais sobre suas vidas. Essa relação de confiança e respeito é a base para um aprendizado significativo.
- **Conclusão:** cada dia na EJA é uma jornada única. A sala de aula é um espaço de aprendizado, mas também de apoio mútuo e construção de sonhos. Fiquei emocionado ao ver essa jornada de transformação e crescimento de cada estudante, onde cada conquista é celebrada coletivamente e o mais importante relatar que nunca é tarde, não é a idade cronológica que define, mas sim o desejo de estar do lado da educação.

De acordo com Lima (2006), a EJA é uma modalidade diferente do ensino regular em sua estrutura, enquanto a sua metodologia, duração e própria estrutura. O tema “Educação de pessoas jovens e adultas” não os remete apenas a uma questão de especificidade etária, mas, primordialmente, a uma questão de especificidade cultural. Isto é, apesar do corte por idade (jovens e adultos são, basicamente, não crianças). (Ribeiro, 2001, p 56).

A EJA no Brasil vem passando por um longo processo de discussões e organizações, desde o seu início até os dias atuais, apesar disso tem sido de grande

importância para promover a oportunidade da educação formal aos jovens e adultos que não tiveram chances de serem educados na idade certa.

Como podemos observar, o plano nacional de Educação (PNE) estabelece diretrizes, objetivos e metas para todos os níveis e modalidades de ensino, para a formação e valorização do magistério e para o financiamento e a gestão da educação. Deste modo, as políticas públicas educacionais não surgem como soluções para todas as desvantagens, mas como conquista que se impõe a obter resultados positivos diante da sociedade contemporânea e do mundo globalizado.

Entre os aspectos metodológicos está o tempo pedagógico onde se encontra uma falta de aproveitamento das aulas para o desenvolvimento das atividades orais e escritas, as estratégias realizadas para despertar a atenção dos estudantes para o conteúdo da aula eram feitas inicialmente com alguns levantamentos de conhecimentos prévios e também com algumas dinâmicas para fazer com que o aluno interagisse no decorrer da aula.

Como aprofundamentos dos temas trabalhados são feitos na sua maioria das vezes atividades escritas consultadas pelo livro e em seguida a sua correção, servindo como instrumentos utilizados para avaliação da aprendizagem dos alunos de forma contínua e tornando a participação destes razoáveis durante as atividades propostas. Foi constatado que o professor tem uma vasta experiência se tratando de metodologia e que o profissional tem domínio em sala de aula. Porém, foi ponderado que ele segue o mesmo modelo tradicional de ensino, ou seja, continua se adaptando aos recursos tecnológicos que estão cada vez mais eficientes, sendo muito útil e usado em sala de aula com os estudantes, atualizando o modo de ensino para envolver e motivar o interesse pelo conhecimento.

Dessa forma, a educação atual faz merecer propostas de políticas públicas voltadas para a realização de formações contínuas das que preencham sua prática docente e seu conhecimento profissional, levando em consideração a sua trajetória pessoal, pois a trajetória profissional do educador só terá sentido se relacionada à sua vida pessoal, individual e na interação com o coletivo, visto que, a escola tem a função social de formar cidadãos críticos e conscientes e, esta formação va-

loriza muito os sistemas metodológicos dos docentes, buscando contribuir como soluções para os problemas cotidianos, mas sem interferir ou prejudicar nenhum outro membro de seu espaço, assegurando assim, o direito a todos de participar e interagir na sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração das Propostas Pedagógicas das escolas que oferecem a Educação de Jovens e Adultos e das Diretrizes Curriculares da Educação indica como devem ser a prática educativa em sala de aula, e o sistema de avaliação, para que com isso possam formar cidadãos por meio de técnicas, estabelecendo soluções norteadoras em suas vidas educacionais.

Diante da análise sobre as Políticas Públicas na EJA, observa-se então que essas reflexões destacam as inúmeras dificuldades enfrentadas no interior das escolas abrangendo problemas que influenciam no processo de aprendizagem. Entre os principais contratempos que dificultam o desenvolvimento escolar, pode ser mencionada a evasão escolar que causa a acomodação por parte dos estudantes, dando ênfase apenas ao seu lado financeiro e esquecendo o caminho para as novas descobertas que beneficiam o conhecimento; frisa-se ainda a desigualdade social influenciada neste processo e, sobretudo a desestruturação familiar, resultando em um ciclo, onde o educando não vê saída, nem compreende seu papel na sociedade. Entretanto, se faz necessário o desejo de mudança, envolvendo o desenvolvimento das citadas políticas educativas, que visem os contextos sociais, culturais e econômicos.

No entanto, a função do educador de EJA está em colocar em prática os objetivos propostos para essa modalidade, fazendo de suas aulas momentos diferenciados, utilizando-se principalmente do diálogo para poder conhecer questões individuais de cada aluno e torná-los seres conscientes para cooperar em seu progresso de vida, promovendo um processo de ensino-aprendizagem desenvolvendo seus conhecimentos prévios para construir uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional.

Portanto, com a realização dessa pesquisa compreendeu-se que o ensino na modalidade EJA deve ser exercido de forma mais dinamizada, pois ultimamente se trata de um tema esquecido pela sociedade, onde alguns professores que atuam nesta modalidade, também trabalham em outras turmas de ensino regular e de certa forma estão se acomodando e transformando sua sala de aula em um método apenas tradicional. Por isso é de grande importância à formação continuada dos docentes como forma de estímulo e motivação para atender de maneira mais eficiente os interesses desse modelo de ensino. Contudo, a experiência vivenciada foi bastante relevante no contexto de aprendizagem e reflexão do tema mencionado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Ana Paula Ribeiro Bastos. **A formação do educador de pessoas jovens e adultas numa perspectiva multicultural crítica**. 1 ed, Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 2001.

BASSEY, M. **Case study research in educational settings**. Londres: Open University Press, 2003.

BRASIL, Cristiane Costa. **História da alfabetização de adultos: de 1960 até os dias de hoje**. 2005. 8 f. Monografia (Graduação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/handle/10869/1548>

BRASIL. **Decreto n. 62.455**, de 22 de março de 1968. Institui a fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62455-22-marco-1968-403852-publicacaooriginal-1-pe.html>

_____. Presidência da República – Casa Civil. **Lei n. 5.379, de 15 de dezembro de 1967**. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5379.htm

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n.º 9394 de 20 de dezembro de 1996** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=9394&ano=1996&ato=3f5o3Y61UMJpWT25a>. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 mar. 2024.

_____. Parecer n. 11/2000, aprovado em: 10 mai. 2000. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 jul. 2000

_____. Resolução n. 1/2000, aprovada em: 5 de jul. 2000. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 jun. 2000.

BRITTO, Luiz Percival Leme . Alfabetismo e educação escolar. In: Ezequiel Theodoro da Silva. (Org.). **Alfabetização no Brasil - questões e provocações da atualidade**. 1ed.Campinas: Autores Associados, 2007, v. 1, p. 19-34.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo. Paz e Terra, 1996.

_____. **A pedagogia do oprimido**. 14. ed. São Paulo: Paz e terra, 1985.

HADDAD, Sérgio. A educação continuada e as políticas públicas no Brasil. RIBEIRO, V. M. (Org.). *In: Educação de Jovens e Adultos: novos leitores, novas leituras*. Campinas: Mercado das Letras, Ação Educativa, 2001.

OLIVEIRA, José Nascimento de. **Práticas pedagógicas que impulsionam e motivam os educandos no processo de ensino e aprendizagem: a influência da motivação como estratégia pedagógica**. Monografia. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17561> Acesso em: 22 set. 2024

SILVA, Priscila Christina Dias da. **A docência na EJA: relatos das experiências no estágio supervisionado**. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/42473>. Acesso e: 24 jan. 2024.

KNÜPPE, Luciane. Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental. **Educ. rev.**, v.27, p. 277-90, jun, 2006.

MEDEIROS, Maria do Socorro de Araújo. **A formação de professores para a educação de adultos no Brasil: da história à ação**. Palma de Malorca: Tese de Doutorado pela Universitat de les Illes Balears, 1999.

MENDONÇA, T. N. J. **Movimento brasileiro de alfabetização**: subsídios para uma leitura crítica do discurso oficial. Goiânia: Ed. da Universidade Federal de Goiás, 1995. 186p.

MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 1a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

OLIVEIRA, J. S. de. Professor X TICS: dificuldades ou como dismo. **Diálogos Educacionais em Revista**, v. 3, n. 1, p. 99-111, 2012. Paulo: Autores Associados, 2007. p. 19-34.

PEREIRA, P. Estado, **Regulação social e controle democrático**: destaque à ofensiva neoliberal. Texto básico para o curso de Políticas Sociais e desenvolvimento Urbano. UnB: Brasília, 2006.

STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara (orgs.). **Histórias e memórias da educação no Brasil**. 3 volumes. Rio de Janeiro: Vozes, 2005

TORRES, Rosa Maria. **Educação para todos**: a tarefa por fazer. ARTEMED, Porto Alegre: 2001, p. 138-9.

ZUNTI, Maria Lúcia Grossi Corrêa. **A educação de jovens e adultos promovida pelo MOBREAL e a Fundação Educar no Espírito Santo**, de 1970 a 1990: uma análise dos caminhos percorridos entre o legal e o real. Vitória, 2000.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Edilene Leandro dos Santos

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-5

Resumo: A gestão escolar é baseada na administração clássica e no gerencialismo, e requer prática para o ensino e aprendizagem. Com o objetivo de analisar as competências da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar e sua relação com a gestão democrática, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, utilizando as bases de dados: SCOPUS, SCIELO e ERIC, o presente trabalho apresenta discussões sobre a construção da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, aprovada em 2021 pelo Conselho Nacional de Educação. Observou-se através dos estudos encontrados que a referida matriz prepara a função do Diretor Escolar para uma função gerencial, onde se deve ter metas e resultados a alcançar através de competências a serem desenvolvidas pelo gestor escolar. A partir da nossa pesquisa observamos que há necessidade de rever as competências e aproximar a matriz da gestão democrática para que a escola possa desenvolver o seu papel de ensino e aprendizagem com eficiência.

Palavras-chave: Direção escolar. Gestão democrática. Gestão escolar.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem suas raízes nos estudos da administração clássica, do gerencialismo; como a educação escolar requer prática que visam o desenvolvimento do ensino e aprendizagem, faz-se necessário sair da gestão puramente

gerencial- administrativa e ter um olhar e práticas voltadas mais para questões pedagógicas. A função de um gestor escolar vem sendo amplamente questionada a partir das origens da gestão escolar-gerencial e da função social que ela deve exercer.

A figura do gestor ou diretor escolar como é mais conhecida, é pensada como a pessoa que administra a escola. Nos últimos tempos e a partir dos questionamentos sociais que envolvem as escolas, na educação passou-se a ver a necessidade de um gestor/diretor escolar envolvido com o pedagógico, não apenas com o administrativo. E então passamos a pensar na liderança educacional. Para Plessis (2023), uma liderança educacional se apresenta em quatro situações, sendo: influenciar intencionalmente para o melhor caminho, ser uma liderança embasada em valores morais, ter visão para suas instituições e motivar a equipe para essa visão e por último ser excelente contextualizador pensando na prática e aprendizagem dos alunos.

Com relação ao termo gestor escolar como é comumente disseminado, para Souza; Oliveira e Carvalho (2023, p. 3), “nos dizem que o termo não é apropriado, uma vez que gestor é todo aquele que desempenha função de gestão”. Logo, na equipe há outras pessoas que desenvolvem a função de gestão escolar, por isso, preferem utilizar a nomenclatura diretor escolar e assim se aproximar mais à sua função. Mas, se discute em muitos países a função de gestão democrática e atribuem os caminhos para isso ao diretor escolar. E aí ficamos numa dicotomia sobre termos e funções e/ou competências para alcançar os resultados que visam à educação, que é o ensino e a aprendizagem dos alunos.

Diante disto, a gestão escolar passa por discussões que envolvem a gestão democrática, discussões essas que surgem logo após a ditadura militar no Brasil, e que se amplia a partir das reformulações em torno das formas de gerir escolas. A gestão democrática ainda precisa ser mais vivenciada nas escolas públicas, pois por mais que se tenha conselhos escolares, associações de pais e mestres ainda faltam consenso e vivência da forma democrática de gerir escolas. Abdian *et al.* (2023, p. 4), nos relatam que a partir das pesquisas em torno da gestão escolar democrática é possível notar que os mesmos problemas se repetem nas pesquisas

acadêmicas, os quais fazem com o que as escolas não vivenciem a gestão democrática, sendo os elementos causadores: “a teoria conservadora ou na sociedade e no governo capitalista e na própria prática das escolas”.

Pensando na amplitude da gestão escolar e das discussões em torno dessa temática. Foi elaborada a recém-lançada Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar – MNCCDE que traz 10 competências gerais que norteiam a função de diretor escolar.

Aprovada pelo Conselho Nacional de Educação - CNE em 2021, a matriz ainda é pouco conhecida entre os diretores. O que gera uma necessidade de estudos sobre a matriz e sua divulgação, para que mais profissionais da educação possam conhecer, refletir e questionar os pontos da matriz. Diante disto, o presente trabalho tem como questões norteadoras: será que a MNCCDE é exequível para o Diretor Escolar no seu dia a dia? Será que a referida matriz favorece a uma gestão escolar democrática e amplia as ações para um efetivo ensino – aprendizagem dos discentes?

Com isto, temos como objetivo analisar as competências da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar e sua relação com a gestão democrática, procurando entender a construção da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, analisar os moldes tradicionais da gestão escolar, refletir sobre a importância da gestão democrática e comparar as competências da MNCCDE com os princípios da gestão democrática.

Pensando na amplitude da gestão democrática escolar e das discussões em torno dessa temática. E buscando contribuir para a disseminação do conhecimento sobre a MNCCDE e seus fundamentos, realizaremos um estudo comparativo, onde serão abordados alguns pontos da matriz e se eles são exequíveis e se fortalecem a gestão escolar democrática. E ampliar as reflexões sobre a prática do diretor escolar nas suas respectivas instituições, sua colaboração para o ensino e aprendizagem dos estudantes e clarear para os próprios diretores escolares como a função é cobrada, sendo que muitas vezes não compete só ao dirigente escolar algumas obrigações, o que deixam muitas vezes esses profissionais sobrecarregados.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Diretor escolar e a gestão democrática

O Diretor Escolar é o profissional que pode, através de suas ações, fazer com o que a gestão escolar democrática aconteça. Ações que envolvam todos que compõem a escola fazem com o que a gestão escolar democrática aconteça. Mas para isso é necessário que o Diretor Escolar se aproprie, assim como os demais, do que é democracia, e de acordo com Amaro; Schunk; D'Angelo (2021) a gestão democrática não um conceito, pelo contrário, a dificuldade está na associação conceitual entre os dois termos, que parecem ser distintos - gestão e democracia. Enquanto o primeiro está ligado às questões técnicas, o segundo está ligado à política.

Precisamos compreender que a função do Diretor Escolar se associa à gestão escolar, junto com outras figuras como: o coordenador pedagógico/supervisor, o secretário escolar e de certa forma com o corpo docente também. Por tanto, a gestão escolar é abrangente dentro da escola. Não se restringe apenas ao Diretor Escolar. Para Moura e Bispo (2021, p. 4) “A gestão escolar é entendida como um mecanismo que visa assegurar aspectos democráticos, garantindo qualidade e efetividade a partir da participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar”.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar – MNCCDE e sua origem

No Brasil, em 2021, o Ministério da Educação - MEC lançou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021). Aprovada no Conselho Nacional de Educação - CNE, suas ideias foram formuladas a partir de referências oriundas da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (Botelho; Silva, 2022, p. 12).

Segundo a MNCCDE o Diretor Escolar precisa desenvolver competências que se vinculam às dimensões: político, institucional, pedagógico, administrativo, financeiro e gerenciamento das questões pessoais dentro da instituição.

Morgan (2023, p. 6), nos diz que onze entidades científicas e sindicais lançaram uma nota de repúdio, assinada junto a Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE, sobre a referida matriz, tendo como nota o seguinte:

Ao focar as competências a serem incorporadas pelo/a diretor/a escolar, sem maiores considerações pela realidade histórica, social, pedagógica e organizacional que envolve a gestão das instituições educativas, a Matriz reforça uma visão pragmática que concentra poder e responsabiliza, individualmente, este profissional pela qualificação das organizações educacionais. Esta lógica gerencialista rompe com a defesa da gestão democrática.

No Brasil a gestão democrática é um dos princípios da educação, a qual está citada na Constituição Federal de 1988, e embasada na Lei nº 9.396/96 – Diretrizes e Base da Educação Nacional. Porém, para Oliveira (2019) o novo Plano Nacional de Educação - PNE, estabeleceu para o período de 2014-2024 metas que contradiz a Constituição Federal no que se refere a gestão democrática, pois a Meta 19, deste PNE, aprovada pela Lei 14,005, de 2014, faz uma associação da gestão escolar à critérios técnicos de mérito e desempenho, embasados na visão gerencial.

Como a função do Diretor escolar deve acompanhar as mudanças na sociedade e as discussões sociais, políticas e culturais, discussões estas que se intensificaram a partir da revolução industrial, que impulsionou vários modelos gerenciais pelo mundo. Ainda hoje, muitas pessoas defendem que a escola é uma organização semelhante a qualquer outra empresa, deste modo, acreditam que a administração escolar não pode desvincular-se do tipo de administração capitalista (Botelho; Silva, 2022, p. 03)

Para Abdian *et al.* (2023) a produção do conhecimento em gestão escolar democrática no Brasil surge no final da ditadura militar, onde se passou a questionar o modelo gerencial de eficácia nas escolas. Onde escolas deveriam seguir cada vez mais modelos industriais de gestão, lógica que também se aplica à dinâmica de ensino e aprendizagem com uma gestão político-institucional; por tanto, o perfil do gestor/diretor escolar é aquele que mantenha a ordem, a disciplina, o controle através de práticas vinculadas à administração, e que busque metas e resultados, os quais devem ser observados nas avaliações internas e externas.

Ainda para Botelho e Silva (2022, p. 3) “essa discussão ultrapassa a dimensão acadêmica, pois a percepção econômica da educação enquanto mercadoria corrobora para visão gerencial da função do Diretor Escolar”.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar – MNCCDE e a gestão democrática

Com relação a MNCCDE, Aguiar; Ruiz e Silva (2022, p. 07) nos informa que “a resolução ainda não homologada pelo MEC (mas já aprovada pelo CNE), alinha-se à meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE), que preconiza critérios técnicos de mérito e desempenho e o desenvolvimento de cursos e programas para formação de diretores escolares”. Por tanto, observamos que há um alinhamento sobre decisões políticas institucionais para que a função do Diretor Escolar a partir da Matriz siga o direcionamento do gerencialismo, se distanciando do papel social que a função necessita. Ainda sobre essa análise, Aguiar; Ruiz e Silva (2022) dizem que:

Com ênfase nas competências e habilidades, a matriz não considera as especificidades do campo histórico, social, pedagógico e institucional, próprios da gestão das instituições educativas, portanto, apresenta-se com perigoso reducionismo e limitações que se justificam pela abordagem teórica assumida (p. 07).

PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, embasada numa revisão integrativa da literatura, realizada com artigos científicos de 2019 a 2023. Este método de pesquisa permite que resultados anteriores sejam sumarizados e conclusões sejam estabelecidas a partir da avaliação crítica de diferentes abordagens metodológicas. O seu objetivo é sintetizar e analisar esses dados para desenvolver uma explicação mais abrangente de um fenômeno específico a partir da síntese ou análise dos achados dos estudos, com propósitos teóricos e/ou intervencionistas. As etapas que conduziram esta revisão integrativa foram: formulação do problema; coleta de dados; avaliação dos dados; análise e interpretação dos dados;

apresentação dos resultados e conclusões (Whittemore; Knafl, 2005; Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

Para a escolha dos artigos estabelecemos como critério de inclusão, arquivos que contivesse os descritores; “Gestor escolar”, “Diretor escolar” e “Gestão escolar”. Para artigos em português acrescentamos a palavra-chave: “Matriz do diretor Escolar”, para as publicações dos últimos 05 anos, a busca nas bases de dados ocorreu no período de janeiro a fevereiro de 2024.

Foram excluídos artigos que vinculavam a gestão escolar a outros assuntos que não fossem direcionados para a função do Diretor Escolar, além de livros, monografias, dissertações, teses e editoriais. Para os cruzamentos desses termos utilizamos os operadores booleanos OR e AND, a partir do Portal Periódico CAPES – CAFÉ, onde encontramos às bases de dados: SCOPUS, SCIELO, além dessas consultamos a Educational Resources Information Center - ERIC. Obtivemos 03 artigos repetidos nas bases de dados SCIELO e SCOPUS, repetições estas que foram eliminadas da pesquisa. O Quadro 1 apresenta os trabalhos encontrados e incluídos na pesquisa:

Quadro 01. Seleção de trabalhos acadêmicos encontrados no SCOPUS, SCIELO e ERIC

Fonte	Descritores	Artigos		
		Encontrados	Excluídos	Incluídos
SCOPUS	(“gestapo escolar” OR “matriz do gestor escolar “OR” diretor escolar”) E TITLE-ABS-KEY (“gestapo escolar” OR”matriz do gestor escolar” OR “diretor escolar”))	34	28	06
SCIELO	(ti:(“Gestão Escolar” OR “Matriz da Gestão” OR “Diretor Escolar”) AND (“Gestão Escolar” OR “Matriz da Gestão” OR “Diretor Escolar”)))	10	07	03
ERIC	“School Manages” AND “School Director”	54	54	0

Fonte: Próprios autores (2024).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os artigos analisados tiveram suas pesquisas realizadas nos últimos 05 anos, tendo como público-alvo Diretores Escolares, seja em determinada cidade, seja analisando documentos oficiais do Ministério da Educação - MEC, os quais são voltados para a função do Diretor Escolar. As metodologias utilizadas nos artigos selecionados foram: pesquisa bibliográfica, documental, qualitativa, estudo fenomenográfico e pesquisa de campo. Dos 10 artigos, 08 estavam na língua portuguesa e 02 na língua espanhola, sendo 08 publicações em revistas direcionadas à educação acadêmica e 01 publicado em revista que abrange outras áreas do conhecimento, como: tecnologia, linguagem, cultura, meio ambiente, entre outros, que é o da revista *Acta Scientiarum*.

Os artigos selecionados (Quadro 2) abordam temas relacionados à gestão escolar que estão vinculados a ações voltadas para a transformação social do indivíduo. Onde a base dessas ações é a democracia. Uma vez que a gestão escolar é feita por muitas mãos e não apenas pela figura do Diretor Escolar. Desta maneira procuramos apresentar as reflexões mais profundas e críticas, demonstrando as semelhanças entre os termos e conceitos.

Quadro 02. Síntese dos artigos selecionados na pesquisa sobre a matriz nacional comum de competências do diretor escolar, de acordo com autor/base de dados, periódico/ano, objetivo do estudo e síntese dos resultados.

Autor/base de dados	Periódico/ano	Objetivo	Síntese dos resultados
<p>MOURA E. O. de; BISPO, M. de S.</p> <p>SciELO</p>	<p>Revista Organizações & Sociedade</p> <p>(2021)</p>	<p>Analisar a prática da gestão escolar à luz da sociomaterialidade em uma escola pública de uma capital do nordeste brasileiro.</p>	<p>Com o estudo notou-se que há necessidade de pesquisas futuras sobre a gestão escolar por meio da lente das diferentes abordagens sócio materiais: teoria da complexidade, teoria da atividade histórico-cultural, teorias de espacialidade, teoria ator rede.</p>
<p>OLIVEIRA, R. T. C. de</p> <p>SciELO</p>	<p>Educar em Revista</p> <p>(2019)</p>	<p>Analisar, no contexto de redefinição do papel do Estado, as mudanças nas formas de gestão escolar que foram sendo incorporadas na legislação educacional no Brasil.</p>	<p>O estudo concluiu que apesar de o capitalismo continuar dominando como antes e com necessidade de garantir as suas condições de existência, o lugar e a força dos Estados nacionais, mesmo que amplamente alterados, continuam a ser um agente importante no cenário das políticas educacionais</p>
<p>MOLINA, M. C.; PEREIRA, M. F. R.; BRITO, M. M. B.</p> <p>SCieELO</p>	<p>Revista Brasileira de Educação do Campo/2021.</p>	<p>Analisar a práxis dos egressos(as) da Licenciatura em Educação do Campo da Universidade de Brasília - LEdoC UnB como via de resistência a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.</p>	<p>Lutas sociais que precisam estar nas escolas do campo procuram a superação da contradição do conflito entre capital e trabalho. Reafirma-se a importância e a necessidade de uma gestão efetivamente democrática nas escolas.</p>

<p>AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M.</p> <p>SCOPUS.</p>	<p>Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara</p> <p>(2022)</p>	<p>Demonstrar o projeto de formação de Diretores Escolares direcionado pela resolução neoliberal presente na Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar.</p>	<p>A Matriz de Diretores elaborada pelo MEC revela-se limitada e esvaziada de sentido educacional, pois parte de fundamentos de natureza empresarial que não considera as especificidades e dinamismo do campo educacional.</p>
<p>MORGAN, K. V</p> <p>SCOPUS</p>	<p>Arquivos Analíticos de Políticas Educativas</p> <p>(2023)</p>	<p>Análise do conceito de diretor escolar desejável, presente no texto da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.</p>	<p>O texto da matriz e os documentos analisados trazem a ideia do gestor, ancorada em premissas enunciadas pela Nova Gestão Pública, predominantemente gerenciais, meritocráticas e uniformizadoras.</p>
<p>SORIANO, F. F.; SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C.; SORIANO, D. F.; REBEHY, P. C. P. W.</p> <p>SCOPUS</p>	<p>Arquivos Analíticos de Políticas Educativas</p> <p>(2021)</p>	<p>Identificar as melhores práticas que possam auxiliar na melhoria do desempenho das escolas municipais do ensino fundamental brasileiro, consideradas de baixo nível socioeconômico (NSE) no Ideb.</p>	<p>Espera-se que possam contribuir para pesquisas futuras na área, favorecendo melhorar na qualidade da educação no Brasil, no processo de tomada de decisão para investimento financeiro, e alocação de recursos públicos para políticas educacionais, através de uma gestão escolar democrática e eficiente.</p>

<p>ALVARENGA, E. Q. de; SILVA, E. M. da; OLIVEIRA, R. de F.</p> <p>SCOPUS.</p>	<p>Arquivos Analíticos de Políticas Educativas</p> <p>(2023)</p>	<p>Análise sobre arquitetura da gestão escolar mineira sob a perspectiva da democracia deliberativa, nas dimensões teórico-conceitual, normativa e metodológica.</p>	<p>Evidenciou-se uma gestão escolar que mudou parâmetros nos processos deliberativos, assim como estruturas organizacionais, as instâncias representativas e os espaços de deliberação. Mudanças que geraram uma arquitetura institucional que remete os processos da gestão escolar aos pressupostos teóricos do sistema deliberativo.</p>
<p>ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; CARVALHO, T. S. de; CASAGRANDE, N.; CARVALHO, M. G. de.</p> <p>SCOPUS</p>	<p>Acta Scientiarum</p> <p>(2023)</p>	<p>Analisar como a Teoria do Discurso pode se constituir potente referencial teórico metodológico para os pesquisadores em gestão escolar democrática que têm a escola como campo empírico.</p>	<p>A partir de 1990 a escola passa a ser considerada um nível mesoanalítico potente, para a compreensão dos problemas educacionais e de perspectivas futuras melhores. É preciso estudar a escola e estar na escola, para conhecer sua prática e sua face institucional. A Teoria do Discurso pode contribuir para uma nova forma de o pesquisador ir a campo ou ir à escola.</p>
<p>DOS SANTOS, T. S. S; ANDRADE, A. C.</p> <p>SCOPUS</p>	<p>Currículo sem Fronteiras</p> <p>(2022)</p>	<p>Analisar o processo de implantação da Gestão Escolar Compartilhada/Cívico-Militar em escolas públicas dos estados brasileiros e suas implicações, trazendo elementos de contradição e a notoriedade que esse “novo modelo de gestão”.</p>	<p>O Necessário ampliar as discussões em torno do avanço vertiginoso que a militarização das escolas públicas, representada pelo modelo de gestão escolar compartilhada entre civis e militares, vem se materializando no país. Mas que ainda precisa mais pesquisas em torno deste tema.</p>

Fonte: Próprios autores (2024).

A partir da pesquisa realizada percebe-se que as discussões sobre o social e a relação escola - comunidade escolar envolve as ações do gestor/diretor escolar, o qual passou a ter uma necessidade de ressignificação da sua função. Precisando sair do campo unicamente gerencial e ampliar para o democrático e assim deliberar juntamente com outras figuras da comunidade escolar. Para Moura e Bispo (2021) a gestão escolar é uma parte da gestão da educação que atua nas unidades escolares, através da elaboração e implementação das práticas pedagógicas, vinculando à escola a comunidade escolar. Dito isto, temos para discussão e reflexão, no Brasil, uma análise com relação a uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

A MNCCDE criada pelo Ministério da Educação e aprovada pelo CNE é criticada por diversos pesquisadores e organizações voltadas para a educação. Para Aguiar; Ruiz e Silva (2022) a matriz de competências está alinhada aos pressupostos neoliberais, conferindo à escola um caráter mercantil, reforçando a educação para um capital humano, visando a educação como fatia de mercado a ser explorada.

Para enfatizar, as competências descritas na Matriz direcionam para uma cultura organizacional, que para Botelho e Silva (2023, p. 14) “o conceito de cultura organizacional para o âmbito dos sistemas educacionais, na realidade, se introduz, ainda que de forma não muito clara, uma percepção da cultura empresarial”. Estamos diante das situações comumente encontradas no mundo contemporâneo em que, os sistemas de dominação, utilizam-se de termos mais suaves para imprimir suas ideias. Ainda sobre as competências temos que: os índices de desenvolvimento da educação têm a sua importância, todavia, precisamos analisar a complexidade da situação e desenvolver o pensamento crítico com relação a isto.

Precisa-se refletir sobre as questões sociais em que determinadas escolas estão inseridas. Para Soriano *et al.* (2021, p. 04), “a elaboração dos índices para mensurar a qualidade da educação deveria considerar o contexto no qual a escola está inserida”. No entanto, alguns estudos dizem que o sucesso do desempenho

escolar, apresentado nos índices, estão atrelados a uma gestão escolar eficiente, sendo assim mais um ponto que liga a função do gestor escolar a uma gestão empresarial. Observamos até aqui, é que há desde algumas décadas discussões sobre o papel da educação transformadora e a educação em moldes pensados por poucos e posto para a maioria de forma dominadora.

Como nos traz Santos e Andrade (2022) as influências exercidas sobre a gestão escolar é dada como um processo de reorganização das escolas, sob os moldes capitalistas, refletindo quanto o campo educacional se mostrou/mostra propício para a expansão dos ideários de um controle histórico da classe dominante sobre a classe dominada.

Quando falamos de uma gestão democrática, falamos de uma gestão educacional que favoreça o desenvolvimento de uma educação transformadora. Conforme apresentado na tabela 02, abaixo, podemos ver a partir da síntese dos artigos incluídos como se apresenta as discussões em torno da função gestor/diretor escolar e sobre a gestão democrática e como a MNCCDE está atrelada a uma gestão empresarial.

Oliveira (2019), após a ditadura militar, o Brasil passou para as discussões neoliberais em todos os aspectos “foi dado ênfase aos processos de avaliação de resultados, balizados pelo produtivismo e à sua filosofia mercantil, em nome da qual os processos pedagógicos foram sendo desenvolvidos, mediante a pedagogia das competências”.

Toda essa discussão no Brasil nos remete aos documentos oficiais, e Soriano *et al.* (2020), nos esclarece que a Lei nº. 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é a referência para a educação no país, garantindo a educação de forma gratuita. E mencionam que o Estado se preocupa em incluir todos no processo educativo, mais do que propiciar um ensino de qualidade. E com relação a isto se inclui a forma que se pensa a gestão escolar e para Santos e Andrade (2022) o cenário da gestão escolar desde efetivação da LDB até os dias atuais, traz as políticas de gestão educacional se alinhando aos ditames impositivos dos interesses econômicos, fazendo da educação meio de superação da crise

do capital. Diante disto, e dentre o período em que a LDB é efetivada, surgem as discussões dos grupos da sociedade civil sobre democracia e de acordo com Abdian *et al.* (2023) a gestão escolar democrática é só teoria, ainda não praticada nas escolas.

Já para Alvarenga; Silva e Oliveira (2023, p. 19) “a teoria deliberativa, do ponto de vista sistêmico, nesta perspectiva, contribui para a compreensão da gestão escolar democrática no contexto da democracia contemporânea”. Ou seja, os processos que foram sendo deliberados e constituídos como: associação de pais e mestres, conselhos escolares; preparam o campo para a necessidade de o diretor escolar ser a figura que liga esses pontos a sua gestão e proporciona uma gestão democrática e não gerencial.

A gestão escolar chega ao ano de 2021, com a elaboração da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, que segundo Morgan (2023) trata-se de um documento aprovado pelo Conselho Nacional de Educação - CNE, que se apoiam nos discursos de dois importantes aparelhos privados de hegemonia que atuam na educação no Brasil: a Fundação Itaú Social e o Instituto Unibanco, os documentos utilizados como base trazem a ideia de gestor, porém com premissas gerenciais, meritocráticas e uniformizadoras.

Ainda sobre a MNCCDE Morgan (2023, p. 10) diz que “a matriz se apresenta visando “parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar. E esses parâmetros levam a função gerencial e não a meios que favoreçam de fato a uma gestão democrática. Corroborando com essa fala, Botelho e Silva (2022) fala que conforme o posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação, “a Matriz representa um retrocesso no que tange a gestão democrática da escola pública”. E de acordo com Molina, Pereira e Brito (2021):

A proposta da MNCCDE assume os pressupostos de uma concepção gerencialista e de meritocracia, de controle e avaliação do trabalho do Diretor Escolar, caminhando em direção oposta à Constituição Federal de 1988, que estabelece como um dos princípios da educação a ‘gestão democrática da escola’ (p. 7).

Diante destas discussões percebemos a necessidade de reformulação da Matriz Nacional e mais estudo sobre a função do Diretor Escolar, e da gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo, concluiu-se que a gestão escolar nasce a partir da necessidade de gerenciar escolas, como se gerenciava uma empresa que precisa apresentar metas e resultados. Após discussões sociais e pesquisas no âmbito educacional, nota-se a necessidade de uma gestão/direção escolar democrática que vise ações para favorecer o ensino e a aprendizagem dos discentes. Quando a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar apresenta o perfil de um diretor escolar que delibera, que pensa a cada momento em atingir as metas e resultados foge do perfil de um diretor democrático.

Além disso, as competências subdividem-se em 04 dimensões: a dimensão político-institucional, dimensão pedagógica, dimensão administrativo-financeira e dimensão pessoal e relacional. Ao todo, são 24 competências que estão elencadas na matriz e são colocadas como fundamentais para a ação do Diretor Escolar.

Com isso, os diretores escolares se sentem sobrecarregados, pelo acúmulo de obrigações a serem realizadas para se atingir as metas e devido à sobrecarga de funções do Diretor Escolar, por tanto, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar aprovada pelo Conselho Nacional de Educação, precisa ser revista e reformulada a partir de pesquisas mais aprofundadas e seguindo orientações da Constituição Federal para que de fato tenhamos uma gestão democrática nas escolas do País.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; CARVALHO, Thamiris Slazon de et al. Teoria do discurso e a produção do conhecimento em gestão escolar democrática. *Acta Scientiarum. Education*, v. 45, n. 1, p. e65509. 2023.

AGUIAR, Viviane Barbosa Perez; RUIZ, Maria José Ferreira; SILVA, Waléria Pimenta Martins. A tendência política da matriz nacional de competências para diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2686–2705, 2022.

AMARO, Rubens de Araújo; SCHUNK, Luciana; D'ANGELO, Márcia. **Concepções de gestão escolar Democrática: Estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas**. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – XXIV SEMEADM, 2021. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/136.pdf>? Acesso em: 12 de jan. 2024.

ALVARENGA, Eldaronice Queiroz de; SILVA, Eduardo Moreira da; e OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. A democracia deliberativa na gestão escolar do Sistema Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais (Brasil): Um convite a novos olhares. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 31, n. 35, 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF, Conselho Nacional de Educação (CNE). 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 10 de dez. 2023.

BOTELHO, Gabriela; SILVA, Luis Gustavo Alexandre. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 16, 2022.

DOS SANTOS, Tatianny do Socorro Silva; ANDRADE, Antonia Costa. **O Cenário da Gestão Escolar Compartilhada/cívico-militar como Política de Expansão da Militarização das Escolas Públicas no Brasil**. **Currículo sem Fronteiras**, v. 22, p. e2159, 2022.

MORGAN, Karine Vichiatt. Concepções privatistas na esfera pública estatal: Uma análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 31, p. 57, p. 2023.

MOLINA, Mônica Castagna; PEREIRA, Marcelo Fabiano Rodrigues; e BRITO, Márcia Mariana Bittencourt. A práxis de egressos da LEdoC UnB na gestão das escolas do campo: caminhos para resistência à Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. **RBEC**. Tocantinópolis/Brasil. v. 6. 2021.

MOURA Elton Oliveira de; BISPO Marcelo de Souza. Compreendendo a prática da gestão escolar pela Perspectiva da Sociomaterialidade. **Revista Organização e Sociedade**, v. 28, n. 96, 135-163, 2021.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira. GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**; v. 17, n. 4, p. 758-64, 2008.

PLESSIS, Andre Du. **O que aconteceu com o ‘educacional’ na gestão e liderança educacional? A ascensão do gerencialismo**. Recuperando a Educação: Usando as Experiências e aprendizados Adquiridos para Construir Novos e Melhores Sistemas Educacionais. Livros de conferência BCES, Volume 21. Sofia: Sociedade Búlgara de Educação Comparada. 2023.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, v. 35, n. 74, p. 213–232. 2019.

SOUZA, Ângelo Ricardo. de; OLIVEIRA, Ana. Cristina. Prado. de; CARVALHO, Cynthia. Paes. de. Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar. **Práxis Educativa**, [S. l.], v. 18, p. 1–19, 2023.

SORIANO, Felipe Furlan; SALGADO JUNIOR, Alexandre Pereira; NOVI, Juliana Chiaretti et al. Melhores práticas e performance de escolas municipais do ensino fundamental no Ceará: Análise da eficiência na gestão escolar. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 29, n. 47, p. 2021.

WHITTEMORE, Robin. KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated-methodology. **J AdvNurs**; v. 52, n. 5, p. 546-53. 2005.

CAPÍTULO 6

A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS NA GESTÃO DE SALA DE AULA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Daniele Bezerra de Sousa Bernardo

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-6

Resumo: A tecnologia tem sua presença no cotidiano, desde as atividades mais simples do dia a dia, até as mais corriqueiras formas de conversar, ler, dormir, comer etc. e, como se trata de algo tão comum, muitas vezes é preciso utilizar esses recursos para o desenvolvimento de práticas educativas no processo de ensino-aprendizagem. O objetivo desta pesquisa foi investigar o uso de tecnologias em sala de aula na perspectiva da Gestão Escolar, expondo sua importância no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Trata-se de uma revisão bibliográfica, do tipo integrativo, na qual foram estabelecidas três questões de pesquisa específicas: quais os recursos tecnológicos usados na gestão escolar? Como os educadores utilizam a tecnologia em sala de aula? E qual a importância do uso dos recursos tecnológicos para a gestão, a família e os educandos? Para a seleção dos artigos, utilizou-se a base de dados do Portal de Periódicos da Capes, publicados entre 2019 e 2023, disponíveis na íntegra na língua portuguesa (Brasil), inglesa ou espanhola, sendo selecionados 11 artigos. Os resultados traduzem-se na importância da utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar; o uso em sala de aula, o papel do educador e as vantagens e desvantagens para a gestão, família e educandos quanto a utilização desses recursos. Como conclusão, tem-se a premissa de que, a partir da utilização da tecnologia no ambiente educacional, são visíveis os benefícios para todos os atores envolvidos, e em particular, para os docentes a oportunidade de complementar e enriquecer suas práticas, transformando-as em momentos prazerosos e atrativos.

Palavras-chave: Tecnologia da informação. Gestão pedagógica. Prática dos educadores.

INTRODUÇÃO

No processo de utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar, tem-se a certeza de sua contribuição no processo de ensino-aprendizagem, isso porque, são essas tecnologias constroem meios de apoio, apresentam as ferramentas e os mecanismos essenciais para que os alunos aprendam no cotidiano escolar (Borges, 2018).

Em relação às práticas pedagógicas, pode-se afirmar que as melhores formas de ensino são aquelas com a possibilidade de oferecer ao aluno a capacidade de desenvolvimento de suas competências, em vista de resolver as adversidades que surgem com a sociedade atual, proporcionando uma verdadeira autonomia ao aluno, para ir ao encontro de novas competências Silva (2019).

Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar o uso de tecnologias em sala de aula na perspectiva da Gestão Escolar, expondo sua importância no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, sendo impulsionado por meio de ferramentas estratégicas, que venham contribuir de maneira significativa para a formação integral dos educandos. E como objetivos específicos, analisar a literatura existente sobre a utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar, identificando as teorias subjacentes e os benefícios documentados; mostrar como os educadores fazem uso da tecnologia em sala de aula; evidenciar vantagens e desvantagens para a gestão como também para família e educandos quanto a utilização de recursos tecnológicos.

O presente trabalho surgiu de uma inquietação a partir do desejo de compreender a utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar, mediante a realização de uma revisão integrativa. Desta feita, é essencial a realização desta produção científica, visando apresentar a importância para professores e alunos à utilização das tecnologias digitais em ambiente escolar, inserido na prática pedagógica.

REFERENCIAL TEÓRICO

Discorrer sobre tecnologias é, antes de tudo, saber a sua melhor definição, e assim, sabe-se que são um conjunto de conhecimentos e princípios científicos que se aplicam ao planejamento, à construção e à utilização de um equipamento em um determinado tipo de atividade, e sua aplicação na educação não pode ser diferente. Deste modo, para Oliveira; Moura e Sousa (2015), tecnologias são compreendidas como conjunto de recursos tecnológicos que interferem e medeiam os processos comunicativos dos seres humanos.

Discorre Moran (2017) que as tecnologias devem estar próximas e presentes no contexto educacional, exigindo que a escola tenha adaptação e um olhar atento para as inovações que culminam no aprender e precisa ser aberta ao processo de inovação, através da aplicabilidade tecnológica, presente no processo de ensino-aprendizagem.

Diante da discussão acerca do tema, pode-se inferir que a tecnologia é importante no processo de ensino-aprendizagem. Ela está presente na vida de diversos alunos e os professores devem estar atentos a isto (Brito, 2015).

Utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar

Um dos mecanismos para a utilização dos recursos tecnológicos é a inclusão digital, compreendida como um processo socio tecnológico, envolvendo indivíduos, comunidades e grupos, até então desprovidos de acessibilidade aos recursos tecnológicos e a rede mundial de computadores (internet), sendo, portanto, capaz de possibilitar o acesso e o desenvolvimento de habilidades digitais, objetivado a promoção, resultando nos benefícios da crescente sociedade da informação (Santos; Rosa, 2023).

Ao fazer uso dos recursos presentes no ambiente digital, tem-se uma forma de inserir o aluno na linguagem universal da era digital. Nas palavras de Silva; Prates e Ribeiro (2015), é impossível negar a importância da inserção das novas tecnologias no atual contexto educacional, isso porque é visível que esta prática

favorece o aumento de espaços de conhecimento, estimula a rapidez com que o aluno tem acesso às informações, com a velocidade singular que são quebradas barreiras, outrora compreendida como dificuldade, na busca de conexão global.

Para Santana *et al.* (2020), ao fazer uso das tecnologias, o sistema educacional passa a incorporar em sua metodologia de ensino a utilização de equipamentos, tais como celulares, que resultam no acesso à comunicação e a informação, servindo como ferramentas para condução de aulas e de envio de materiais didáticos.

As novas tecnologias estão causando profundas alterações em nossas vidas, mas os professores não precisam ter medo de serem substituídos por elas, assim como não devem competir com os aparelhos tecnológicos ou com a mídia. Os educadores precisam unir esforços e utilizar esses recursos da forma possível, tanto nas escolas como nas universidades, se lançando a novos desafios e reflexões sobre sua prática docente e sobre o processo de construção do conhecimento por parte do aluno, conforme apresenta Silva (2016).

Desta forma, sabe-se que a utilização das tecnologias no contexto escolar é responsável pelo desenvolvimento do pensamento crítico e criativo em se tratando da aprendizagem cooperativa, uma vez que permitem a realização de atividades interativas com um mundo de diversidades em que a troca de conhecimentos e experiências é constante (Costa; Souza, 2017).

Assim, por meio da utilização das TICs, tem-se a incorporação de novas percepções, para redefinir o papel da escola, em ser capaz de reconhecer novos espaços sociais e culturais, a fim de que seja possível a formação destes sujeitos no contexto das mídias para além do consumo, e sim, para poderem construir experiências mais significativas e humanas. (Brito; Purificação, 2015).

Com o uso das TICs, criam-se formas de ensinar e de aprender, que podem ser beneficiadas por estas tecnologias. Assim sendo, às escolas cabe a introdução das novas tecnologias de comunicação e coordenar o processo de transformação da atuação do professor, sendo este o principal ator destas mudanças, e responsável em preparar o educando a buscar corretamente a informação em diferentes fontes (Oliveira; Moura; Sousa, 2015).

Uso da tecnologia em sala de aula e o papel do educador

O uso constante das tecnologias tem estado mais presente na vida das pessoas, principalmente por meio da difusão dos telefones celulares, que tem facilitado o acesso à comunicação e à informação. Aplicativos de comunicação e redes sociais permitem uma conexão muito rápida entre as pessoas, bem como permitem que, com apenas um clique, tenhamos acesso às notícias do mundo todo, sem precisar sair de casa. Nesse cenário, esses aplicativos têm servido como ferramenta para condução de aulas e envio de materiais didáticos (Santana *et al.*, 2020).

No contexto educacional, existe uma relação concreta entre tecnologia e educação, com a constante busca por superar os desafios, enfrentar as barreiras impostas pelo modelo tradicional e o inovador de ensino-aprendizagem. Daí a importância de inserir a utilização da cultura digital no ensino tradicional, e sua metodologia anexada ao modelo educacional, que passa a exigir uma reorganização nas práticas pedagógicas, pois ainda são várias as necessidades para tal adequação (Habowski; Conte, 2020).

Um método ativo, bastante usado pelos educadores, é a inversão da maneira de ensinar. Os materiais são disponibilizados em plataformas digitais previamente, e os alunos têm acesso a esses materiais antes de ir para a sala de aula. Assim, em casa, fazem a leitura, interpretam, compreendem, levantam suas dúvidas. Na maioria das vezes, depois da visualização dos materiais disponibilizados, os professores anexam questões em forma de quiz, para complementar e averiguar o que foi aprendido pelos estudantes (Moran, 2017).

Com efeito, a postura docente deve ultrapassar os paradigmas do ensino tradicional, caracterizado pelo posicionamento autoritário e a ideia do professor detentor de todo conhecimento, que deve ser tomado como verdade e inquestionável e considerar que os alunos recebam esse saber numa atitude passiva de assimilação e memorização, meros receptores de informação. Neste sentido, é primordial para uma postura docente coerente com a realidade a utilização de inovação tecnológica, usufruindo dos dispositivos eletrônicos que são capazes de

inferir aprendido. Nas palavras de Valente (2008), quando o processo de ensino-aprendizagem incorpora mecanismos das Tecnologias Digitais, contribuindo para o cotidiano de discentes e docentes, acarretado um novo tempo de aprendizado da leitura, da escrita e das expressões orais, visando conseguir o denominado letramento forte.

Para Soares *et al.* (2018), o surgimento e o aumento da utilização dos recursos tecnológicos no contexto educacional, o próprio papel do professor precisa sofrer modificações, isto é, adaptar-se à incorporação das tecnologias digitais no ambiente pedagógico, exigindo que sua atuação seja em dominar o uso das TDI-Cs, para criar uma valorização do processo de ensino-aprendizagem.

O educador, frente às novas tecnologias, tem a função de mediar, facilitar e motivar a aprendizagem do aluno, ajustando suas metodologias conforme o que é oferecido por esses recursos, tirando o que há de melhor dentre as diversas possibilidades que lhe são proporcionadas pelo uso dessas ferramentas. Hoje, fica claro que os alunos se sentem muito mais atraídos e preferem ter acesso a conteúdo encontrado nas mídias àqueles presentes nas apostilas e livros convencionais (Soares; Ortiz; Canato, 2020).

É interessante que os professores estabeleçam com seus alunos uma relação de afetividade, dessa forma, a comunicação com eles acontecerá de maneira muito mais eficaz. Atualmente, as ferramentas tecnológicas mais utilizadas, que atraem mais os interesses de crianças, adolescentes e adultos, são sem dúvidas os telefones celulares com o apoio da internet. (Moran, 2017).

A atual compreensão da tecnologia é uma ferramenta ou um meio para o uso humano, que constitui a cultura e a sociedade, que reflete na apropriação da tecnologia nas práticas pedagógicas. Isto se mostra nas pesquisas que abordam a integração das tecnologias à educação. Assim, a proposta não é trocar o velho pelo novo, mas tornar a tecnologia uma ferramenta eficaz dentro do ambiente escolar. E nesse sentido, uma mudança na postura docente se torna fundamental, pois a escolha de recursos passa pelo educador, assim como a possibilidade de torná-lo significativo (Araújo *et al.*, 2017).

A prática pedagógica inovadora exige a presença constante da utilização da tecnologia, criando e causando rupturas com o modelo padrão de lecionar, de aplicar conhecimentos e de estimular o aluno a externar seus saberes (Melo, 2015).

Vantagens e desvantagens para a gestão, família e educandos quanto a utilização de recursos tecnológicos

O adequado uso pedagógico das TICs pode levar os alunos a desenvolverem comportamentos de colaboração e autonomia de aprendizagem, vantajosos para seu desenvolvimento intelectual e socioafetivo.

De acordo com Dias e Cavalcanti (2016) as Tecnologias Digitais precisam fazer parte do dia a dia da comunidade escolar, estimulando práticas pedagógicas eficazes em superar desafios impostos pela atualidade. Deste modo,

[...] os professores precisam de habilidades no campo das Tecnologias Digitais, é necessário repensar a sua prática docente deixando abrir espaço para um novo saber. O papel do professor nesse novo contexto educacional é dar subsídios para que o aluno adquira uma postura autônoma e crítica com total responsabilidade e assim aprenda de forma correta a manejar as Tecnologias Digitais (p. 5)

Nas palavras de Vasconcelos (2019), não se pode inferir quem é maior ou menor beneficiado no processo de utilização de novas Tecnologias Digitais na sala de aula. Sabe-se ser essencial para todos os envolvidos. Diante disso, sabe-se da importância de aplicar a tecnologia no processo pedagógico no auxílio da gestão eficiente, isso porque, é sabido que a escola não pode ser omissa e se furtar a fazer uso das tecnologias presentes no cotidiano, no contexto em que está inserido o educando, estimulando uma aprendizagem coerente com os incentivos que o próprio professor conseguirá nortear o aluno, de forma produtiva e proveitosa, no decorrer do processo de ensino-aprendizagem.

Para Moran (2017), quando se faz uso dos recursos tecnológicos no contexto educacional é mais que uma inovação. Passa a ser compreendida como necessidade para sair da exclusão digital e ser inserido num universo em conexão com todo o globo.

Segundo Silva (2017) a escola ao utilizar os avanços tecnológicos é capaz de impulsionar a criança e o jovem na direção do pensamento e do desenvolvimento pessoal e conseqüentemente, no humano e social. E nesse aspecto:

A escola atual não pode aceitar o papel de passivo na construção do conhecimento tecnológico e, sim, um papel ativo para acompanhar o acelerado avanço tecnológico porque essas mudanças sinalizam uma força motriz de grande relevância no comportamento das novas gerações e suas relações com o sistema educacional (p. 23).

A passividade na comunidade escolar diante da era digital não tem mais espaços. O ambiente escolar deve ser protagonista da utilização de Tecnologias Digitais na consolidação da educação de qualidade. Logo, para alcançar o objetivo previsto do uso das TICs e torná-las benéficas e eficientes para o processo de ensino-aprendizagem, é preciso que se volte o olhar para as políticas públicas de formação docente contemporânea. Conforme os documentos oficiais em vigência, conforme o pensamento de Moran (2017).

Deste modo, por meio do Decreto n.º 9.394/1996 (LDB) e os Parâmetros Curriculares Nacionais, apontam a necessidade de se formar professores para uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. O parecer CNE/CP/2001, que trata das Diretrizes Nacionais para a formação de professores para a Educação básica, indica a necessidade de o professor conhecer e controlar as tecnologias, em direção a uma formação de alunos críticos, que aprendam a confrontar diferentes pontos de vista, discutir divergências etc. Segundo o pensamento de Araújo *et al.* (2017), ao fazer uso das tecnologias no contexto educacional, o aluno passa pelo processo de construção do conhecimento de maneira satisfatória. Todavia, a ausência de capacitação ao professor e a deficiência na metodologia de inclusão digital são fatores que contribuem para as desvantagens dessa prática inovadora. Também vale frisar que os desafios encontrados, tem-se a realidade de muitas escolas, distantes do desejado, por meio de investimentos insatisfatórios e de infraestrutura deficitária, pois, são muitas as instituições de ensino que trabalham em condições precárias e na maioria das vezes possuem apenas um computador conectado à internet, o qual é usado para trabalho interno da gestão e coordenação.

Segundo Yamada e Manfredini (2014) busca-se sempre construir mecanismos para superar as deficiências que a era digital tem apresentado, sobretudo na tentativa de exclusão de escolas, que não estejam se adaptando às realidades virtuais, e

[...] uma vez inseridas nesse campo, as TICs, apesar de promoverem aprendizagem e autonomia, constituem grande desafio para os educadores, os quais devem fazer uma ampla reflexão sobre sua correta utilização e voltar seu olhar para os conceitos de educação e tecnologias, uma vez que são os educadores o sustentáculo das estratégias pedagógicas e, nesse caso, devem explorar todo o potencial dessas tecnologias na construção do conhecimento coletivo (p. 94).

Conforme exposto acima, a maior contribuição do uso das Tecnologias Digitais é a autonomia que os educadores passam a exercer sobre a construção do conhecimento, por meio de selecionar quais metodologias são mais viáveis para sua realidade.

Ao inserir as TICs no processo educacional, busca-se ofertar uma nova metodologia de aprendizagem, marcada pela autonomia, e com a função de superar os desafios que são impostos aos educadores, inovando as ações pedagógicas e criando novas estratégias para o desenvolvimento do conhecimento coletivo, em virtude de um trabalho de qualidade.

PERCURSO METODOLÓGICO

Este estudo constitui-se em uma revisão integrativa da literatura, método que permite a busca, a seleção e a análise das experiências publicadas, explorando diversas ideias que possam facilitar o diálogo sobre um determinado tema (Souza; Silva; Carvalho, 2010; Soares *et al.*, 2019). Neste estudo foram percorridas as seguintes etapas propostas por Souza; Silva e Carvalho (2010), a saber: elaboração da questão de pesquisa; busca ou amostragem na literatura; coleta de dados; análise crítica dos estudos incluídos; discussão dos resultados e apresentação da revisão.

Foram estabelecidas três questões de pesquisa específicas, quais sejam: quais os recursos tecnológicos usados na gestão escolar? Como os educadores

utilizam a tecnologia em sala de aula? E qual a importância do uso dos recursos tecnológicos para a gestão, a família e os educandos?

Para a seleção dos artigos, utilizou-se a base de dados do Portal de Periódicos da Capes, na busca de artigos publicados entre 2019 e 2023, disponíveis na íntegra na língua portuguesa (Brasil), inglesa ou espanhola (que abordem temas relacionados ao Brasil). Cartas, editoriais, comunicações, revisões, entrevistas, monografias, dissertações e teses foram excluídas, assim como os artigos relacionados ao tema desenvolvidos fora do Brasil, usando os descritores: Tecnologia da informação, gestão pedagógica, prática dos educadores.

A Tabela 1 apresenta os critérios de inclusão e exclusão da seleção dos artigos que discorrem sobre o tema o uso de recursos tecnológicos na gestão escolar, assim como o total de artigos encontrados e selecionados para compor o Quadro 1. Com a realização do mapeamento dos artigos, buscou-se responder aos objetivos propostos no estudo, para compreender a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis aplicáveis na gestão escolar e que repercutam nos estudantes e familiares brasileiros.

Os achados foram 33 artigos, publicados no período de 2019 a 2023, disponíveis na íntegra na língua portuguesa, inglesa ou espanhola (abordando temas relacionados ao Brasil). Cartas, editoriais, comunicações, revisões, entrevistas, monografias, dissertações e teses foram excluídas, assim como os artigos relacionados ao tema desenvolvidos fora do Brasil.

Após a leitura dos títulos e resumos foram excluídos 22 artigos. A Tabela 1 apresenta os critérios de inclusão e exclusão da seleção dos artigos que discorrem sobre o tema o uso de recursos tecnológicos na gestão escolar. Com a realização do mapeamento dos artigos, buscou-se responder aos objetivos propostos no estudo, para compreender a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis aplicáveis na gestão escolar e que repercutam nos estudantes e familiares brasileiros.

O Quadro 1 apresenta os critérios de inclusão e exclusão da seleção dos artigos que discorrem sobre o tema o uso de recursos tecnológicos na gestão escolar.

Tabela 01. Critérios de inclusão e exclusão adotados na pesquisa sobre os artigos que abordam o uso de recursos tecnológicos na gestão escolar

Critérios	Descrição	Quantidade	
		33	
	Total de artigos	Excluído	Selecionado
Exclusão	CE01 Estudos que não abordam a utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar e sua importância no processo educativo	14	
	CE02 Estudos que não discutem o uso dos recursos tecnológicos na gestão escolar e sua importância no processo educativo fora do Brasil	8	
Inclusão	CI01 Busca manual de artigos pelas Referências		0
	CI02 Recursos tecnológicos usados na gestão escolar		4
	CI03 Forma como os educadores utilizam a tecnologia em sala de aula		4
	CI04 Importância dos recursos tecnológicos para a gestão, a família e os educandos		3
Total dos selecionados			11

Fonte: Próprios autores (2024).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentre os 11 artigos selecionados, um foi na língua espanhola, dois na língua inglesa e oito no idioma português, desses, quatro artigos abordaram os recursos tecnológicos usados na sala de aula, quatro discutiram como os educadores utilizam a tecnologia em sala de aula e três analisaram a importância da formação permanente para a gestão, a família e os educandos que seguem listados no Quadro 01.

Quadro 01. Relação dos artigos que abordam o uso de recursos tecnológicos na gestão escolar no período de 2019 a 2023, destacando autor/revista/ano de publicação, título do artigo, objetivo do artigo, conclusão do artigo

Autor / Nome da Revista /ano de publicação	Título	Objetivos do artigo	Conclusão do artigo
<p>ALMEIDA, C. E.de C.; MIGUEL, J. R.</p> <p>Revista de Psicologia</p> <p>(2020)</p>	<p>Metodologias ativas e recursos tecnológicos nos processos de ensino e aprendizagem</p>	<p>Apresentar as Metodologias Ativas e Recursos Tecnológicos nos Processos de Ensino e Aprendizagem e suas contribuições no contexto de sala de aula</p>	<p>O domínio das novas tecnologias como um instrumento que possibilite ampliar o papel ativo dos alunos, leva a um aprendizado mais significativo sobre si, sobre os outros e sobre o mundo social real. Para tanto, a capacitação docente contínua em ferramentas inovadoras são fundamentais. Neste sentido, são bem-vindas políticas públicas mais eficazes em atendimento a essa demanda docente.</p>
<p>FERREIRA, L. B. J. S de A.; CRUZ, M. M.; da ESPOSTI, C. D. D.</p> <p>Saúde Debate</p> <p>(2022)</p>	<p>Educação Permanente em Saúde na atenção primária: uma revisão integrativa da literatura</p>	<p>Compreender a apropriação da Educação Permanente em Saúde (EPS) pela Atenção Primária em Saúde (APS) no Brasil, por meio de uma revisão integrativa da literatura</p>	<p>A compreensão de EPS por profissionais de saúde e gestores aproxima-se do conceito de Educação Continuada (EC).</p>

<p>GHOBRIL, A. N.; BAKER, D.; ROKOP, N.; CARLSON, C. R.</p> <p>Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres (2020)</p>	<p>Para Além dos Cursos de Empreendedoris- mo: estratégia, estrutura e processos na Illinois tech para se tornar uma universidade empreendedora.</p>	<p>Criar uma nova geração de empreendedores de alto impacto é um dos papéis relevantes de universidades em todo o mundo. Para tal, é necessário não apenas oferecer um conjunto de cursos de empreendedorismo</p>	<p>O processo baseia-se na construção de uma trajetória que o aluno deve percorrer, de cursos acadêmicos a oportuni- dades extracurriculares para desenvolver e aplicar seus conhecimentos por meio de competições, eventos do setor e organizações estudantis</p>
<p>LIMA, M. S. da S.; BRAGA, T. A.; MARINS, A. S.</p> <p>Boletim Cearense de Educação e História da Matemática (2021)</p>	<p>Ensino exploratório de matemática: uma proposta de aula para a educação básica elaborada no contexto do projeto de residência pedagógica</p>	<p>Elaborar uma proposta de aula com base na perspectiva de Ensino Exploratório de Matemática e aliada às Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação para o ensino e a aprendizagem do conteúdo de razão e proporção em uma turma da 1ª série do Ensino Médio</p>	<p>Resulta que, por meio da aplicação de uma tarefa matemática interessante e desafiadora, a partir da interação entre alunos e professor, o que possibilita o desenvolvimento de capacidades matemáticas, como a comunicação, resolução de problemas e o raciocínio matemático.</p>
<p>LOPES, A. L. de S.; LOPES, M. J. A.</p> <p>Revista Foco (2023)</p>	<p>O desenvolvimento de projetos inovadores com o uso da metodologia do design thinking em um ambiente digital de aprendizagem</p>	<p>Descreve a contribuição do <i>Design Thinking</i> como recurso metodológico no Ensino Superior</p>	<p>Os resultados demonstram domínio das ferramentas e dos recursos digitais para a apresentação de cada ideia de produto editorial. A experiência permitiu a articulação entre teoria e prática, por meio da vivência de cada etapa do Design Thinking, apoiada em um recurso digital. Este permitiu romper com metodologias</p>

<p>MARTÍNEZ, Z. L. G.; CARVAJAL, S. A. R.</p> <p>Revista de Lenguajey Cultura (2021)</p>	<p>Teaching English Online to Students with Autism Spectrum Disorder and Down Syndrome During the covid-19 Pandemic</p>	<p>Estabelecer o impacto da implementação de tais estratégias no processo de aprendizagem da língua inglesa (ell) de alunos com tea e sd</p>	<p>Que o ensino de inglês online para alunos com tea e sd requer o conhecimento de suas condições e estratégias adequadas a partir de uma abordagem educacional eclética.</p>
<p>PIRES, L. A D. B. URPIA, A. G. B. da C. MASSUDA, E. M.</p> <p>Revista de Gestão e Tecnologia (2019)</p>	<p>Análise das práticas de gestão do conhecimento de base tecnológica e funcional em uma clínica de imagem.</p>	<p>Diagnosticar o nível de implantação e alcance das práticas de GC de Base Tecnológica e Funcional em uma empresa do ramo de saúde que realiza exames de diagnóstico por imagem na cidade de Maringá (PR).</p>	<p>Como resultado, observou-se que o nível efetivo de implantação e o nível de amplitude do alcance das práticas de GC de Base Tecnológica e Funcional foram altos e que apenas a prática Enterprise Resource Planning está sendo utilizada abaixo de suas potencialidades</p>
<p>SANTOS, F. dos; BORTOLOZZI, F.; MACUCH, R. da S.</p> <p>REVISTA INTERSABERES (2019)</p>	<p>Gestão do conhecimento utilizando redes sociais digitais em escolas - uma revisão sistemática</p>	<p>Descreve como as redes sociais podem contribuir para a disseminação e compartilhamento do conhecimento entre docentes e discentes dentro do contexto escolar</p>	<p>Vislumbra que raramente as redes sociais são utilizadas pelos docentes e discentes como recursos didáticos para o compartilhamento e a disseminação de informação. Isto ocorre devido a uma lacuna existente na formação inicial do docente que não desenvolve habilidades e competências para lidar com as novas Tecnologias de Informação e Comunicação</p>

<p>SILVA, N. E. A.; BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C.de; SILVA, A. W. P. da; SOUSA, J. C. de</p> <p>Revista Gest@o.org</p> <p>(2021)</p>	<p>Gestão do Conhecimento em Universidade Pública do Semiárido Nordestino</p>	<p>Mensurar a percepção de administradores em educação sobre a Gestão do Conhecimento (GC) nos processos táticos e estratégicos de uma universidade pública</p>	<p>Sobre os resultados, sabe-se que há um esforço da instituição para a implantação do modelo de organizações de aprendizagem, e que, portanto, ela deixou de enfrentar o exercício da gestão somente por meio da realização de projetos pedagógicos.</p>
<p>UMAÑA-MATA, A. C.</p> <p>Innovaciones Educativas</p> <p>(2022)</p>	<p>Educación Superior enTiempos de COVID-19: oportunidades y retos de laeducación a distancia.</p>	<p>Apresentar de forma geral de algumas das principais oportunidades e desafios do modelo de educação a distância, como uma das alternativas educacionais com maiores possibilidades de desenvolvimento em nível latino-americano</p>	<p>Que dentre as oportdunidades para a educação a distância está a sua filosofia como tal, bem como os princípios metodológicos e avaliativos do modelo. Por outro lado, são destacados desafios como o fortalecimento da oferta acadêmica e o estabelecimento de estratégias de cooperação internacional.</p>
<p>VASCONCELOS, M. L. M. C.</p> <p>Estudios semióticos</p> <p>(2019)</p>	<p>Internet e novas tecnologias como recursos didácticopedagógicos: entre o uso e a perplexidade</p>	<p>Discutir alguns aspectos da formação docente para, na sequência, voltar-se às práticas pedagógicas levadas a efeito nas salas de aula da Educação Básica</p>	<p>a linguagem da tecnologia, em parceria com a linguagem docente deve se aproximar, tirando dela o melhor proveito para atrair a atenção, despertar o interesse e estabelecer o diálogo como canal de aprendizagem.</p>

Fonte: Próprios autores (2024).

Recursos tecnológicos usados na gestão escolar

Dentre os muitos recursos tecnológicos utilizados por gestões que buscam a eficiência em sala de aula e com o surgimento de metodologias contemporâneas, possibilitando um trabalho pedagógico coerente com cada realidade, tem a oportunidade de utilizar o Design Thinking (DT), compreendido como uma busca de identificar as oportunidades na finalidade de agregar valores em situações diferentes para cada caso específico, conforme discorre Lopes *et al.* (2023).

Nesse processo de inovação tecnológica, a ênfase se dá ao foco para detectar os problemas que dificultam as soluções inovadoras e criação de ambientes com visibilidade para ser um recurso eficiente na educação.

Segundo Lopes *et al.* (2023), a principal contribuição que o Design Thinking tem para o processo educacional é a apresentação das cinco fases do desenvolvimento: empatia, definição da atuação, idealizar novas ideias, prototipar nova perspectiva e testar o que pode aparecer para contribuir.

Pires *et al.* (2019) alertam para a importância das Tecnologias Digitais em estimular a Gestão do Conhecimento como uma atividade essencial na busca por aceitação das inovações, por estimular a obtenção, o gerenciamento e a metodologia de compartilhamento das práticas educativas no contexto escolar.

Como os educadores utilizam a tecnologia em sala de aula

Demasiadamente, a Tecnologia da Informação passa a ter uma função de auxiliar na tomada de decisão em toda e qualquer organização. Logicamente, com a crise em saúde, não pode ser diferente, segundo Almeida e Miguel (2020),

o uso das tecnologias por educadores, em virtude do crescente aumento na utilização das novas tecnologias da comunicação e informação no setor educacional, o que veio ajudar a corrigir estes problemas, a ausência de bancos de dados específicos, bem como, dispositivos tecnológicos, com objetivo de criar ponte entre professor e aluno, no contexto público, (deficiência dos sistemas em rede, aplicativos disponíveis), através da redução dos custos associados aos cuidados educacionais (p. 363).

Lima *et al.* (2021), destaca sobre as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação e a importância de educadores utilizarem essa tecnologia sem alarde de aula, como nova metodologia de aprendizagem, estimulando o processo que é essencial para a consolidação do conhecimento, da troca de experiência e da busca de uma melhor educação de qualidade e inclusiva.

Deste modo, o professor, quando faz a inserção das Tecnologias Digitais no contexto educacional, está apenas associando uma nova metodologia de ensino, com a missão de dar ênfase à superação dos desafios que são próprios da formação escolar e sempre apresenta anseios para inovar.

Portanto, a percepção que o educador tem de sua sala de aula dá o correto direcionamento de qual é a melhor tecnologia para ser adotada no processo de ensino-aprendizagem, induzindo ao aluno.

A importância da formação permanente para a gestão, a família e os educandos

Almeida e Miguel (2020) chamam a atenção para o aspecto da inclusão de novas tecnologias no contexto escolar. Não é necessária apenas sua inserção, mas construir reflexões e metodologias para a construção do saber, despertando a afirmativa de que, é por meio da compreensão que se fundamenta o processo de inserção das tecnologias no universo do saber, assim, criando uma ruptura na forma de pensar do discente em acreditar que a tecnologia empregada no cotidiano é a mesma utilizada no processo específico de ensino. Evidencia-se, neste sentido, que é a construção do saber um momento de junção de esforços entre discentes e docentes, com as habilidades próprias deste último, alinhado aos programas específicos de diretrizes educacionais.

No processo educativo, discorrem Lopes *et al.* (2023) sobre a contribuição que é oportunizada pelo Design Thinking, direcionado para o processo educativo, por envolver uma mobilização para os discentes, com a função de aprender a aprender, isto é, uma proposta de estimular a superação dos desafios, criando possibilidades de vivência em sociedade, despertando a formação crítica e intelectual, objetivando uma compreensão do mundo contemporâneo.

Silva *et al.* (2021) apresenta a Gestão do Conhecimento (GC), como sendo capaz de localizar, capturar, organizar, partilhar e transferir os principais benefícios essenciais para a utilização das competências na promoção do processo de aprendizagem organizacional, no contexto escolar, permitindo que as tecnologias da informação sejam capazes de disseminar e armazenar conhecimentos para o pleno exercício de gerenciar um ambiente constante de mudanças positivas no processo educacional.

Discorrem Pires *et al.* (2019), que a Gestão do Conhecimento se torna importante por fornecer inúmeros benefícios à comunidade escolar, através da prática pedagógica, em interação com o envolvimento de colaboradores, professores e corpo discente. Desta forma, é urgente construir as ações com a missão de realizar tarefas sem desperdiçar tempo e encontrar soluções para os problemas, mediante a tomada de decisão de maneira coerente com as exigências impostas ao professor, no decorrer de sua atividade laboral. Neste contexto, propõe que se construa uma linguagem comum para todos, respeito às inovações tecnológicas, contato constante com os princípios éticos e aumento das transformações e agregação do conhecimento, resultado do planejamento estratégico que a escola deve adotar no decorrer da aplicação de suas diretrizes educacionais.

Conforme o pensamento de Martínez *et al.* (2021), para o desenvolvimento e implementação de tais estratégias no processo de aprendizagem, têm-se os denominados múltiplos meios, em três modalidades. O primeiro tem relação com os múltiplos meios de engajamento, que se referem a oferecer aos alunos oportunidades de automotivação e regulação, permitindo ao aluno participação ativa, respeitando sua personalidade, capacidades, conhecimento prévio, cultura e condições neurológicas. O segundo pode denominar de múltiplos meios de representação, ao tratar da possibilidade de fornecer inúmeras maneiras de adequar os estilos de aprendizagem dos alunos. Enquanto o terceiro, em múltiplos meios de ação e expressão, o que implica o desenvolvimento de competências de comunicação e funções executivas.

Na consolidação do planejamento de ações e propostas educacionais com o apoio de recursos tecnológicos, Umanã-Mata (2022), destaca sua importância

e pontua que, para os estudantes, é primordial o acesso à internet, reduzindo as desigualdades sociais e a falta de inclusão digital, bem como, no cenário da era digital, o uso de ferramentas tecnológicas, torna-se mais um mecanismo de melhoramento das práticas pedagógicas presentes no processo de aprendizagem do aluno. Destacando ainda, o papel do professor e a exigência de um domínio sobre as tecnologias digitais para melhor aplicação no processo de aprendizagem, na mediação pedagógica e aplicação dos conteúdos, durante a prática educacional, respeitando as habilidades e competências de cada discente.

Santos *et al.* (2019) discorrem que, a partir do momento em que se introduz redes sociais no ambiente escolar, são proporcionadas inovações na prática pedagógica, seja por meio de atividades curriculares, seja por meio de conhecimento da diversidade e no comportamento humano. Nesse contexto, o professor passa a adotar a posição de peça fundamental na consolidação da construção de ferramentas para que o processo de ensino-aprendizagem seja concretizado, causando benefícios inúmeros para os discentes.

Desta forma, chama a atenção Santos *et al.* (2019) para a realidade presente em muitas escolas, onde o professor ainda não se adaptou à utilização de ferramentas tecnológicas para proporcionar conhecimento educacional, e que, infelizmente, são momentos de distração para os alunos, quando não se domina as tecnologias digitais presentes no ambiente escolar. Daí a necessidade do docente em apresentar propostas inovadoras de exploração dos recursos ofertados, sobretudo aqueles que utilizam as redes sociais, focando atividades estimulantes das habilidades e da inteligência do discente, com o intuito de transformar espaços virtuais em espaços destinados à construção do conhecimento do aluno.

Ferreira *et al.* (2024), destacam como essencial na profissão do professor a formação permanente, por exigir adaptações às realidades apresentadas no cotidiano escolar, repleta de desafios, sobretudo aqueles que são frutos da inovação tecnológica, e que a prática da formação deve resultar do bom desenvolvimento profissional. Assim, as ações educativas devem ser enquadradas como capacitação pontual, para a atualização de conhecimentos, conforme cada categoria profissional que está atrelada ao processo educacional.

Para Ghobril *et al.* (2020), é preciso despertar a importância em entender quais os melhores mecanismos de aprendizagens, com a interação da experiência de cada discente, para desenvolver ações inovadoras, experimentando um equilíbrio ativo entre teoria e prática, baseando-se no que propõe as características de um empreendedor. Desta forma, o professor passa a ser um empreendedor do conhecimento, das habilidades para lecionar e do desafiar as inovações para resultar em ações positivas e concretas.

Para Lima *et al.* (2021), é papel do professor desempenhar um papel fundamental no processo de aprendizagem dos discentes, tendo clareza dos objetivos que se deseja alcançar, utilizando os materiais necessários para o desenvolvimento das aulas e aplicação de habilidades profissionais, por meio do direcionamento de resoluções, através do planejamento, da prática e da antecipação de possíveis resoluções, permitindo ao professor identificar quais estratégias são necessárias para o desenvolvimento das ações em sala de aula.

Vasconcelos (2019) explica que o ato de ensinar passa por entender que inovar nada mais é que uma busca constante de romper com antigos padrões de ensino, atualizando o currículo, sobretudo por meio da internet e de novas tecnologias como recursos didático-pedagógicos, estimulando que o professor seja proficiente, na prática, educacional, sobretudo em vista das mudanças que a sociedade vem passando, em todos os seus aspectos, e de modo especial, na atuação pedagógica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discorrer sobre a utilização dos recursos tecnológicos na gestão escolar, através de uma revisão integrativa, conclui-se que, são inúmeros os benefícios da tecnologia no ambiente educacional, tornando-se visíveis fazer a utilização das TCIs em sala de aula, os docentes têm a oportunidade de complementar e enriquecer suas práticas, transformando-as em momentos prazerosos e atrativos.

Desta forma, é necessário construir reflexões e metodologias para a construção do saber, despertando a afirmativa de que, é por meio da compreensão

que se fundamenta o processo de inserção das tecnologias no universo do saber, assim, criando uma ruptura na forma de pensar do discente em acreditar que a tecnologia empregada no cotidiano é a mesma utilizada no processo específico de ensino.

Por fim, apresentou-se a importância do papel do professor e a exigência de um domínio sobre as tecnologias digitais para melhor aplicação no processo de aprendizagem, na mediação pedagógica e aplicação dos conteúdos, durante a prática educacional, respeitando as habilidades e competências de cada discente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Sérgio Paulino de. VIEIRA, Vanessa Dantas. KLEM, Suelen Cristina dos Santos. KRESCIGLOVA, Silvana Binde. **Tecnologia na educação: contexto histórico, papel e diversidade**. 2017. Curso de Licenciatura em Pedagogia – Universidade Estadual de Londrina.

ARRUDA, Eucídio Pimenta. A formação do professor no contexto das tecnologias do entretenimento. In: **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 15, n. 2, p. 264- 280, maio/ago. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1282/1297>>. Acesso em: 04 jan. 2024.

ALMEIDA, Carlos Eugenio de Castro; MIGUEL, Joelson Rodrigues. Metodologias ativas e recursos tecnológicos nos processos de ensino e aprendizagem. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 5, p. 352-365, 2020.

BORGES, Clarissa Nogueira; FLEITH, Denise de Souza. Uso da tecnologia na prática pedagógica: influência na criatividade e motivação de alunos do ensino fundamental. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 34, ed. 3435. p. 1-11, 2018.

BRITO, Glaucia da Silva; PURIFICAÇÃO, Ivonélia da. **Educação e novas tecnologias: um (re)pensar**. 2. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015. (Série Tecnologias Educacionais).

CABRAL, Mariana Pompílio Gomes et al. Medical education, race and health: what is missing for the construction of an antiracist pedagogical project? **Rev. Bras. Educ. Med.** [online], v. 46, n. 4, p. e133. Epub 24-Out-2022.

DIAS, G. A; CAVALCANTI, R. de. A. As tecnologias da informação e suas implicações para a educação escolar: uma conexão em sala de aula. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 1, ed. especial, p. 160-167, 2016.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 31 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

FERREIRA, L.; BARBOSA, J. S. de A.; CRUZ, M. M. da; ESPOSTI, C. D. D. Educação Permanente em saúde na atenção primária: uma revisão integrativa da literatura. **Saúde debate** [Internet], v. 43, n. 120, p. 223-39, jan/mar, 2022. Acessado em: 13 mar 2024, Disponível em: <https://saudeemdebate.emnuvens.com.br/sed/article/view/1283>

GHOBRIL, A. N.; BAKER, D.; ROKOP, N.; CARLSON, C. R. Para além dos cursos de empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois tech para se tornar uma universidade empreendedora. **Rev. Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres**, São Paulo, v.9, n.1, p. 42-76, jan/abr, 2020.

HABOWSKI, A. C.; CONTE, E. **Interações crítico-dialéticas com as tecnologias na educação**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 266–288, 2020. DOI: 10.21723/riaee.v14i4.11993. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/11993>. Acesso em: 13 jan. 2024.

LIMA, Maria Solange da Silva Lima; BRAGA, Tyciane Araújo; MARINS, Alessandra Senes. Ensino exploratório de matemática: uma proposta de aula para a educação básica elaborada no contexto do projeto de residência pedagógica. **Boletim Cearense de Educação e História da Matemática**, v. 08, n. 23, p. 501-18, 2021.

LOPES, A. L. de S.; LOPES, M. J. A. O desenvolvimento de projetos inovadores com o uso da metodologia do design thinking em um ambiente digital de aprendizagem. **Revista Foco**, n. 16, n. 02, p. e901, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n2-043>

MARQUES, Helena Margarida Matos. **Competências dos professores e a integração das TIC na prática pedagógica nas Ciências Sociais e Humanas (2º e 3º CEB)**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Lisboa, Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Educação, Lisboa, 2012.

MARTÍNEZ, Z. L. G.; CARVAJAL, S. A. R. Teaching english online to students with autism spectrum disorder and down syndrome during the Covid-19 Pandemic. **Ikala**, v. 26, n. 3, p. 715-30, 2021.

MELO, Fabíola Silva. **O uso das tecnologias digitais na prática pedagógica: inovando pedagogicamente na sala de aula**. (Monografia do curso de Pós-Graduação em Educação Matemática e Tecnológica). Recife, 2015.

MORAN, J. Tecnologias digitais para uma aprendizagem ativa e inovadora. 2017. In: MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 2017.

NÓVOA, António; ALVIM, Yara Cristina. Os professores depois da pandemia. dossiê democracia, escola e mudança digital: desafios da contemporaneidade. **Educação & Sociologia**, Campinas, v. 42, e249236, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.249236>. Acesso em: 17 jan. 2024.

OLIVEIRA, Cláudio de; MOURA, Samuel Pedrosa; SOUSA, Edinaldo Ribeiro de. **TIC's na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno**. 2015. 21 f. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/viewFile/11019/8864>. Acesso em: 24 jan. 2024.

PIRES, Lidiana Antonioli Dal Bem; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; MASSUDA, Ely Mitie. Análise das práticas de gestão do conhecimento de base tecnológica e funcional em uma clínica de imagem. **Article in Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Abril, 2019.

SANTANA, S. da S.; DEON, A. R.; TOSO, C. E. I. **O abismo digital em tempos de pandemia e a questão da cidadania**. Evento: XXV Jornada de Pesquisa. Salão do conhecimento UNIJUI- 2020. <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaokonhecimento/article/view/18605/17339>. Acesso em: 12 jan. 2024.

SANTOS, Edméa. O. EAD, palavra proibida. Educação online, pouca gente sabe o que é. Ensino remoto, o que temos para hoje. Mas qual é mesmo a diferença? #livesdejunho... **Notícias, Revista Docência e Cibercultura**, ago, 2020. Disponível em: <https://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/announcement/view/1119>. Acesso em: 12 jan. 2024.

SANTOS, M. P. dos; ROSA, E. P. Disrupção da educação: um olhar sobre a exclusão digital de estudantes de baixa renda na pandemia. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 5, 7 de fevereiro de 2023.

SANTOS, Francisca dos; BORTOLOZZI, Flávio; MACUCH, Regiane da Silva. Gestão do conhecimento utilizando redes sociais digitais em escolas - uma revisão sistemática. **Revista Intersaberes**, [S. l.], v. 14, n. 32, p. 424–444, 2019.

SILVA, Naeldson Expedito Alves; BRITO, Lydia Maria Pinto; CASTRO, Ahi-ramBrunni Cartaxo de; SILVA, Arthur William Pereira da; SOUSA, Juliana Carvalho de. Gestão do Conhecimento em Universidade Pública do Semiárido Nordeste. **Revista Gest@o.org**, v. 19, n. 1, p. 1-23, 2021.

SILVA, Givanildo da. VIANA, Maria Aparecida Pereira. **As tecnologias na educação: o papel da equipe gestora nas práticas pedagógicas**. São Paulo: Dialogia, n. 32, p. 183-198, maio/ago. 2019.

SILVA, Flavia Daniely De Oliveira. **O professor frente as novas tecnologias e as implicações no trabalho docente**. Anais III CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, 2016. Disponível em: <<https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/21704>>. Acesso em 05 fev. 2024.

SILVA, Denickson Soares da. **As mídias digitais e a concepção de uma nova educação**, João Pessoa: 2017.

SILVA, Ione de Cássia Soares da. PRATES, Tatiane da Silva. RIBEIRO, Lucineide Fonseca Silva. As novas tecnologias e aprendizagem: desafios enfrentados pelo professor na sala de aula. **Revista Em Debate (UFSC)**, Florianópolis, v. 16, p. 107-123, 2015/2016.

SOARES, Deyse Mara Romualdo. TELES, Gabriela. SENA, ThayanaBrunna Queiroz Lima. LOUREIRO, Robson Carlos. LIMA, Luciana de. **As tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) na prática docente: Formação de professores Universitários**. 2018. Universidade Federal do Ceará.

UMAÑA-MATA, Ana Cristina. Educación Superior enTiempos de COVID-19: oportunidades y retos de laeducación a distancia. **Innovaciones Educativas**, v. 22 (Especial), p. 36–49, 2022. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3199>.

VALENTE, Armando José. **Formação de educadores para o uso da informática na escola**. São Paulo: Capyright, 2008.

VASCONCELOS, Maria Lucia M. Carvalho. Internet e novas tecnologias como recursos didáticopedagógicos: entre o uso e a perplexidade. **Estudos semióticos**, v. 15, n. 2, dezembro de 2019.

YAMADA, Bárbara Alessandra G. P. Tecnologias In: ALMEIDA, Nanci Aparecida de (Coord.). **Tecnologia na escola: abordagem pedagógica e abordagem técnica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CAPÍTULO 7

IMPACTOS DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Jôssui Siqueira Sales

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-7

Resumo: A supervisão escolar é um dos agentes promotores do desenvolvimento educacional e, nesse sentido, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta crucial para orientar as ações das instituições de ensino. Este trabalho pretende fazer uma análise crítica sobre o papel do supervisor escolar quanto ao seu papel no planejamento estratégico. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar as contribuições da supervisão escolar eficiente para o desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico eficaz, bem como identificar os principais elementos da supervisão escolar que influenciam positivamente o planejamento estratégico. Para isso, foi feito um estudo de revisão integrativa da literatura, em que foram analisados artigos referentes ao tema abordado. Foi realizada uma busca sistemática na base de dados acadêmicos Brasil Scientific Electronic Library Online (SciELO), na qual foram incluídos estudos publicados nos últimos seis anos, que abordavam diretamente a relação entre a supervisão pedagógica, planejamento estratégico e gestão escolar democrática. Após a seleção dos artigos relevantes, foi realizada uma análise crítica visando identificar padrões, tendências e conclusões comuns presentes na literatura revisada. Foi possível inferir que uma supervisão eficiente só é possível com o apoio e engajamento de toda a comunidade acadêmica, observando-se o planejamento estratégico como uma ferramenta programática em que se projetam metas e objetivos a serem alcançados, a fim de uma educação promissora e eficiente. Contudo, é importante frisar que, além do envolvimento de toda comunidade escolar, o planejamento estratégico só se torna factível e viável quando em conjunto com um bom supervisor escolar, o qual deve buscar ter um

diálogo contínuo com todos os setores envolvidos e criar um ambiente propício para a colaboração, compreensão mútua e implementação efetiva de melhorias que beneficiarão diretamente a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.

Palavras-chave: Eficiência. Gestão democrática. Planejamento estratégico. Supervisão escolar.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre os impactos da supervisão pedagógica no planejamento estratégico escolar é crucial para o desenvolvimento e aprimoramento das instituições de ensino. Desse modo, a coordenação desempenha um papel fundamental na orientação e no suporte aos profissionais da educação, influenciando diretamente as decisões estratégicas que moldam o ambiente escolar (Oliveira e Vasquez-Menezes, 2018). Neste contexto, a análise conceitual do tema revela nuances essenciais para compreender as implicações, contribuições e a relevância dessa interação no contexto educacional.

É importante destacar que, dentre as relevâncias de se ter uma coordenação eficiente no planejamento estratégico, têm-se: a identificação de necessidades, visto que a supervisão permite identificar as necessidades específicas da escola, dos professores e dos alunos, fornecendo dados relevantes para orientar o planejamento estratégico; a avaliação de desempenho, em que, por meio da supervisão, é possível avaliar o desempenho dos educadores, identificando áreas de melhoria e oportunidades de capacitação, o que contribui diretamente para o aprimoramento das estratégias educacionais; e o alinhamento de objetivos, que se refere à supervisão no auxílio da comunicação eficiente entre os diversos atores educacionais, garantindo que os objetivos individuais e institucionais estejam alinhados, facilitando a formulação de estratégias coerentes no planejamento.

Quando se fala das contribuições da supervisão no contexto educacional, é pertinente abordar a questão do desenvolvimento profissional, o qual proporciona uma supervisão que promove o desenvolvimento profissional contínuo dos

educadores, possibilitando um *feedback* construtivo, orientação e oportunidades de aprendizado; a inovação pedagógica, pois, ao identificar práticas bem-sucedidas e promover a troca de experiências, a supervisão estimula a inovação pedagógica, integrando abordagens eficazes no planejamento estratégico; e a criação de um ambiente favorável, em que a supervisão contribui para a criação de um ambiente escolar positivo, promovendo a colaboração, o apoio mútuo e a efetividade nas ações estratégicas.

Diante do exposto, faz-se necessário destacar que há uma problemática que aponta para a necessidade de instituições que não apresentam indicadores de desempenho e que não desenvolvem mecanismos de monitoramento para avaliar se os objetivos estão sendo alcançados (Souza, 2020). Diante disso, surge o seguinte questionamento: Como a implementação da supervisão pedagógica eficiente impacta diretamente no desenvolvimento e na eficácia do planejamento estratégico em instituições educacionais, influenciando o desempenho dos professores e o sucesso estudantil dos alunos?

Este estudo alcança seus objetivos ao analisar os planejamentos estratégicos das instituições em relação à literatura, contribuindo para o desenvolvimento de estudos na área da educação, examinando os elementos que são essenciais nas instituições educacionais e as interações entre a supervisão pedagógica, avaliando seu impacto na melhoria do desempenho docente.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Supervisão Pedagógica

De acordo com Moura e Ferreira (2023), o supervisor pedagógico tem o papel de auxiliar o professor na reflexão de como proceder em sua prática pedagógica, com o intuito de melhorar suas estratégias e atividades concernentes à potencialização da aprendizagem dos alunos, da autorregulação e visando ao sucesso escolar.

Segundo Nascimento (2020), o supervisor pedagógico é o profissional responsável pela orientação, acompanhamento, avaliação e supervisão das atividades da escola no processo educativo. Além disso, ele é responsável pela sua autoformação e, de forma concomitante, é um agente de formação do educador.

Nesse sentido, o processo de supervisão tem que ser projetado numa ótica de colaboração entre pares, centrado nas escolas e nas suas especificidades, com envolvimento cognitivo e emocional dos professores, individual e coletivamente, em que a reflexão intencional sobre a própria prática e a dos outros assume um papel nuclear na formação de alunos enquanto cidadãos e aprendizes (Fialho, 2021).

Planejamento Estratégico na Educação

O planejamento estratégico é de fundamental importância quando se fala de supervisão pedagógica, visto que ele é um direcionador na busca do alcance de objetivos traçados a curto, médio e longo prazo. Quando se trata da educação, o planejamento estratégico é um forte aliado na busca pelo desempenho satisfatório do ensino escolar e do papel do educador e do supervisor enquanto formadores de indivíduos e pode ser visto como uma forma de aprendizagem organizacional, visto que existe uma diversidade de necessidades e interesses dos agentes envolvidos, sejam estes gestores, educadores e alunos (Pereira Júnior *et al.*, 2019).

Dessarte, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta que fomenta a eficiência pedagógica no que concerne à melhoria contínua do desempenho enquanto escola (Del Vecchio, 2019), visto que, ao discutir os impactos da supervisão no planejamento estratégico, as escolas têm a oportunidade de promover uma cultura de melhoria contínua, garantindo a adaptação constante às mudanças no cenário educacional; buscar a eficiência na alocação de recursos, uma vez que esta discussão possibilita uma análise crítica da eficiência na alocação de recursos, permitindo que as escolas aperfeiçoem e otimizem seus esforços para atingir metas e objetivos específicos; e, por fim, promover o atendimento às demandas sociais, pois é importante compreender como a supervisão pedagógica influencia

o planejamento estratégico e permite que as escolas atendam de maneira mais eficaz às demandas e expectativas da sociedade, contribuindo para a formação de cidadãos preparados e engajados.

Desenvolvimento Profissional Docente e Implementação de Políticas Educacionais

Segundo Da Costa *et al.* (2023, p. 40), “a supervisão pedagógica contribui para a motivação dos professores, aumentando seu senso de responsabilidade e comprometimento com o sucesso dos alunos”. E, ainda de acordo com o autor supracitado, ela também desempenha um papel essencial na avaliação de desempenho, ajudando as escolas a identificarem áreas de melhoria e oferecendo suporte direcionado aos educadores. O supervisor tem papel crucial na formação de professores voltados à aprendizagem do aluno e na elaboração de estratégias que visam aprimorar habilidades pedagógicas do educador, bem como instigar o surgimento de novas aptidões educacionais.

No que diz respeito à aprendizagem escolar, é possível notar que os alunos que apresentam aprendizagens autorreguladas apresentam um perfil mais autorregulado, isto é, aqueles que têm bons hábitos de estudos e que alternam as estratégias de aprendizagem, estão focados em atividades direcionadas por objetivos e usam constantemente estratégias relativas às tarefas nas fases de aprendizado. Isso significa que o professor, supervisionado, os auxiliam no seu progresso, procuram um *feedback* externo, ajustam estratégias, regulam as suas emoções e recorrem a ferramentas motivacionais para atingir os seus objetivos quanto à aprendizagem do estudante (Alvi; Gillies, 2020; Moura; Ferreira, 2023).

De Castro Pitano e Zilli Polesello (2023, p. 392) afirmam que, “dentre as atividades desenvolvidas pela coordenação pedagógica, as demandas vinculam cada vez mais à formação continuada dos professores e à condução das reflexões que permitem aproximar conceitos e práticas educativas cotidianas”. O supervisor pedagógico, enquanto agente de políticas educacionais, tem o papel de liderança crítica e reflexiva e articula-se como mediador na implementação de políticas educacionais, reforçando-se a formação continuada de educadores.

PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, que, segundo Souza *et al.* (2010), é a mais ampla das revisões de literatura quando se fala de abordagens metodológicas, em que é possível a inclusão de estudos experimentais e não experimentais na análise dos casos objeto de estudo. Além disso, compreende a busca pelo consenso da temática supervisão pedagógica e a interseção entre este tema e o planejamento estratégico escolar, bem como sintetiza o conhecimento desta área por meio da formulação de uma pergunta norteadora, identificação, seleção e avaliação crítica de estudos científicos contidos em bases de dados eletrônicos. Assim, partindo desse pressuposto, esta metodologia, além de aprofundar o conhecimento sobre a temática explorada, permite identificar lacunas que precisam ser preenchidas por meio da realização de novas pesquisas.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, devido ao seu rigor metodológico e à fundamentação teórica dos métodos e instrumentos empregados. Além disso, seu uso se justifica e está atrelado à utilização de bases de dados científicos uma vez que estes estão relacionados à produção de trabalhos científicos de alta credibilidade acadêmica, visto que sua aplicação em estudos como este é de extrema importância por diversos motivos, os quais compreendem o acesso à informação abalizada; abrangência e variedade; facilidade de busca; e atualização contínua, contribuindo na identificação e seleção de estudos relevantes para análise, garantindo assim a abrangência e a qualidade da revisão realizada (Sayão; Sales, 2016).

A indagação central desta investigação reside na seguinte questão: Qual é o impacto direto da implementação de uma supervisão pedagógica eficaz sobre o desenvolvimento e a efetividade do planejamento estratégico em instituições educacionais, e como isso influencia tanto o desempenho dos professores quanto o sucesso acadêmico dos alunos? Por conseguinte, almeja-se que este estudo contribua para uma compreensão mais aprofundada da relevância da supervisão pedagógica no delineamento e na execução de estratégias educacionais, fomentando, assim, melhorias substanciais na qualidade do ensino e da aprendizagem.

A busca de artigos foi realizada em uma base eletrônica de dados acadêmicos, a qual foi utilizada nas buscas sistemáticas. A plataforma escolhida foi a Scientific Electronic Library Online (SciELO), que é uma biblioteca on-line que abarca um repositório seletivo de periódicos científicos, úteis na busca de trabalhos na área de educação. O Quadro 1 apresenta as palavras-chave utilizadas na pesquisa que foram usadas com a conjunção coordenativa aditiva “e” para a busca de trabalhos concernentes ao tema desta pesquisa. O período da pesquisa foi de 2018 a 2023.

Foram incluídos na análise artigos/trabalhos em português, inglês e espanhol completo publicado em revistas científicas de acesso livre derivados de estudos realizados em escolas e universidades brasileiras cujo tema estivesse relacionado à supervisão pedagógica, planejamento estratégico e gestão escolar. Foram excluídos artigos que contemplavam o tema de realidade externa ao Brasil, artigos que não condiziam com o tema escolhido e artigos repetidos, resumos, revisões, editoriais, monografias, dissertações e teses.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta o confronto das palavras-chave com a conjunção coordenativa aditiva “e” para a busca de trabalhos concernentes ao tema proposto na pesquisa. Dentre todas as associações utilizadas, foram encontrados 32 artigos.

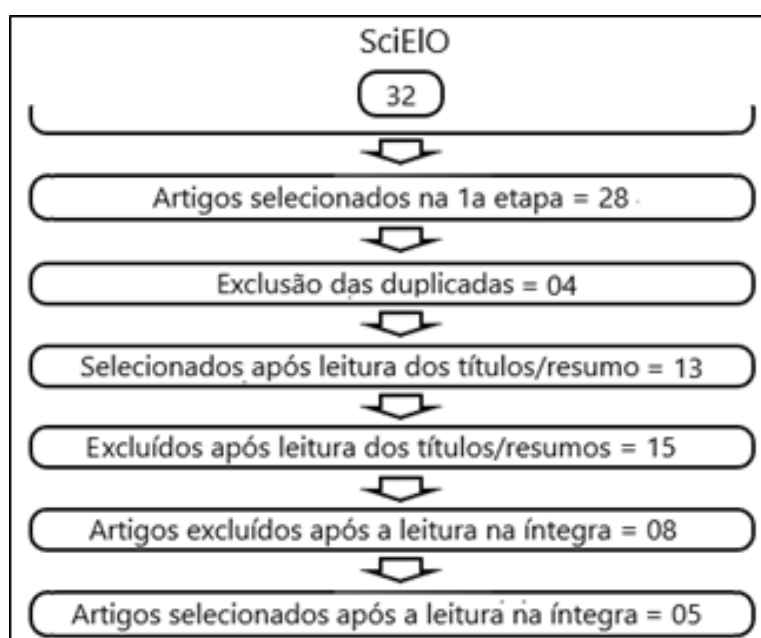
Quadro 1. Cruzamentos dos descritores utilizados na base de dados SciELO referentes à pesquisa sobre os impactos da supervisão pedagógica - no planejamento estratégico da gestão pedagógica no período de 2018 a 2023

Cruzamento dos descritores	SciELO
Gestão escolar “e” Supervisão escolar	1
Gestão escolar “e” Supervisão pedagógica	1
Gestão escolar “e” Gestão democrática	21
Supervisão pedagógica “e” Orientação escolar	9
Total	32

Fonte: Próprios autores (2024).

A Figura 1 apresenta o fluxograma que explica as etapas usadas para selecionar os artigos analisados e que compõe o Quadro 2. Na 1ª etapa da seleção, foram identificadas 32 citações nas bases de dados eletrônicos, das quais foram extraídos 04 artigos duplicados, permanecendo 28 citações. Após uma revisão exaustiva dos títulos e resumos, foram excluídas 15 referências por não se enquadrarem no escopo e critérios do estudo, restando 13 artigos completos e de acesso livre. Na 2ª etapa, os artigos foram lidos na íntegra e desses foram excluídos 08 dos estudos, finalizando 05 artigos.

Figura 1. Fluxograma das etapas de seleção de material científico sobre os impactos da supervisão pedagógica no planejamento estratégico



Fonte: Próprios autores (2024).

A avaliação crítica dos artigos constituiu-se na leitura dos estudos na íntegra e, em seguida, na elaboração de quadros sinópticos com os dados coletados com informações de cada artigo, a saber: autores/data/periódico, objetivos da pesquisa, tipo de estudo, metodologia aplicada, resultados e conclusões. Por fim, fez-se uso da técnica de análise temática de conteúdo por meio da leitura e releitura dos resultados dos estudos, procurando apontar aspectos pertinentes.

De acordo com os trabalhos observados, é pertinente destacar que a importância de uma supervisão escolar eficiente em conjunto com um planejamento

estratégico bem elaborado reside na capacidade de proporcionar ao ambiente escolar direção, eficiência, inovação e qualidade na experiência profissional. Nesse sentido, os desafios que permeiam o dinamismo escolar destacam a complexidade que abrange a supervisão escolar e o planejamento estratégico quanto à busca da excelência no papel de educador e supervisor educacional.

Quanto à análise dos trabalhos pesquisados e escolhidos para a discussão, pode-se inferir que a temática do planejamento estratégico enquanto ferramenta da supervisão escolar eficiente é algo a ser mais debatido e apreciado pela comunidade escolar, observando-se a sua devida importância no que se refere a um ambiente escolar como cenário de contínuas mudanças que precisam ser visualizadas. Dentre as inferências destacadas, é imprescindível destacar a importância da supervisão escolar eficiente apoiada em um planejamento estratégico bem estruturado e alinhado com objetivos factíveis e visionários, atentando-se para as prioridades do ambiente ao qual será aplicado. O supervisor escolar eficiente é aquele que identifica e aloca os recursos de maneira inteligente, otimizando os serviços, permitindo a implantação de processos de melhoria contínua, como identificar áreas que necessitam de aprimoramento e desenvolver estratégias para alcançar melhorias graduais e consistentes, promovendo inovações pedagógicas, eficiência operacional e a criação de um ambiente de aprendizagem positiva.

Abaixo, segue um resumo identificado dos trabalhos relativos ao tema deste estudo (Quadro 2), no qual se aborda a supervisão escolar eficiente no planejamento estratégico para um ambiente escolar dinamizado e eficiente quanto à educação.

Quadro 2. Apresentação dos estudos incluídos na revisão integrativa, segundo autores/ano de publicação/periódico, objetivo, metodologia, resultados e conclusões

Autores / Ano / Periódico	Objetivo	Resumo Metodológico	Principais Resultados	Conclusão
Miki (2023) / Educar em Revista	Explorar a relação entre a gestão democrática da escola pública brasileira e a perspectiva filosófica de Friedrich Nietzsche	Abordagem exploratória, bibliográfica e documental utilizando a técnica bibliométrica para mapear produções científicas nacionais relacionadas a Nietzsche	Sob a perspectiva nietzschiana, a gestão democrática da escola e a construção do Projeto Político-Pedagógico apresentam contradições e desafios	A implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras enfrenta desafios devido à sua fundamentação nos processos burocráticos e nos interesses particulares
Ramos e Ribeiro (2019) / Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	Analisar as contribuições do curso de Formação Continuada em Conselhos Escolares (FCCE) para a atuação profissional de seus egressos	Levantamento de campo com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando questionários para coletar dados sobre o perfil dos participantes	A implementação dos Planos de Ação propostos durante o curso teve uma correlação positiva com a percepção de aprendizagem e aproveitamento pelos participantes	Planos de Ação propostos durante o curso foram eficazes na promoção de mudanças na prática profissional dos participantes, evidenciando a relevância da formação continuada
Souza (2018) / Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação	Realizar uma análise da gestão democrática nas escolas públicas de ensino fundamental no Brasil	Utilização de indicador denominado Indicador de Gestão Democrática, composto por quatro variáveis na avaliação de escolas brasileiras sobre gestão democrática	O ambiente escolar é totalmente coletivo e é propício à gestão democrática. Isso vem crescendo nas escolas brasileiras ao longo dos anos	Apesar dos desafios, sugere-se que as mudanças na gestão democrática podem estar relacionadas ao desenvolvimento de um ambiente mais propício ao ensino e aprendizagem
Santos e Castro (2020) / Educação & Realidade	Problematizar a gestão escolar em Feira de Santana, Bahia, por meio de uma pesquisa documental que visa evidenciar concepções e características emergentes do processo de produção de documentos oficiais	Utiliza-se como base a abordagem do Ciclo de Políticas de Ball e Bowe (1992) e análise documental considera o contexto histórico-educacional de Feira de Santana	Identificou-se a evolução da gestão democrática nas escolas municipais de Feira de Santana, influenciada pela atuação de movimentos docentes e sindicais	Apesar dos avanços na gestão democrática, ainda existem lacunas e desafios na efetivação desse modelo, especialmente em relação à transparência e clareza dos critérios de escolha de gestores
Oliveira (2019) / Educar em Revista	Analisar e discutir a implementação e os desafios da gestão democrática na legislação educacional do Brasil e de Portugal	Utilizou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, baseada na análise documental e na revisão crítica da legislação educacional brasileira e portuguesa	Destaca-se a importância de reivindicar espaços de diálogo e participação nas escolas como parte de um projeto político de sociedade democrática	É crucial reafirmar a importância da participação colegiada na gestão escolar como parte de um projeto político de construção de uma sociedade democrática

Fonte: Próprios autores (2024).

Miki (2023) oferece uma reflexão profunda sobre a relação entre democracia, gestão escolar e pensamento nietzschiano, destacando como os princípios filosóficos podem informar e enriquecer o debate sobre a organização e o funcionamento das instituições educacionais. Ele destaca a importância de promover uma gestão/supervisão escolar que valorize a participação coletiva, a autonomia e a liberdade, ao mesmo tempo, em que reconhece os desafios e as contradições presentes nesse processo. O artigo ilustra sua visão otimista da democracia e sua crença na importância da participação dos cidadãos na definição dos rumos da sociedade. No contexto da gestão escolar democrática, o artigo discute como os princípios da filosofia de Nietzsche podem informar a organização e a tomada de decisões nas escolas quanto ao planejamento estratégico.

Destaca-se, ainda, a importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como uma ferramenta para promover a democracia na escola, enfatizando a participação coletiva e a autonomia como aspectos fundamentais desse processo. Além disso, aborda-se as influências neoliberais na educação e como essas influências podem entrar em conflito com os ideais democráticos na gestão escolar. Aponta-se a necessidade de compreender essas relações para promover uma educação que valorize a participação, a igualdade e a liberdade dos indivíduos.

Quando se fala em gestão democrática e formação continuada, no trabalho de Ramos e Ribeiro (2019), pode-se observar os resultados e as contribuições de um curso de formação continuada em gestão democrática na educação para a atuação profissional dos egressos, com foco na implementação de Planos de Ação. O curso visava fortalecer a gestão democrática por meio da formação de profissionais capazes de implantar ou fortalecer os Conselhos Escolares. Os dados revelaram que a aplicação dos Planos de Ação estava significativamente relacionada ao aproveitamento dos cursistas, evidenciando uma maior percepção sobre a aprendizagem daqueles que os colocaram em prática. Os resultados também destacam a relevância da autonomia para aprender, do tempo dedicado aos estudos e da experiência profissional na implementação dos Planos de Ação. Por outro lado, várias justificativas foram apresentadas pelos egressos que não conseguiram aplicar seus Planos de Ação, incluindo falta de oportunidade, desinteresse institucional e questões políticas.

Apesar das dificuldades relatadas, Ramos e Ribeiro (2019) afirmam que os dados revelaram que a maioria dos egressos conseguiu aplicar seus Planos de Ação, resultando em mudanças práticas em suas escolas e redes de ensino. Essas mudanças incluíram desde a criação e implantação de novos Conselhos Escolares até o fortalecimento da participação da comunidade escolar. A conclusão ressalta a importância dos processos formativos na relação entre teoria e prática, destacando que a formação continuada à distância pode gerar impacto positivo na atuação profissional dos participantes.

Souza (2018) apresenta uma análise detalhada sobre a gestão democrática nas escolas públicas de ensino fundamental no Brasil, utilizando dados do SAEB/ Prova Brasil de 2003 e 2015 para construir um indicador de gestão democrática (IGD) composto por quatro variáveis principais: a forma de provimento dos diretores escolares, a existência e funcionamento dos conselhos escolares, a existência e forma de elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o ambiente democrático. Esta análise visa avaliar o estado da gestão democrática ao longo do tempo e suas possíveis relações com o desempenho estudantil. É possível observar que o estudo aponta um desenvolvimento positivo da gestão democrática no período analisado, com um aumento do IGD nacional de 0,57 em 2003 para 0,64 em 2015.

Esse crescimento, de acordo com Souza (2018), é observado em todas as regiões do país, embora com variações significativas. Além disso, o estudo destaca a importância de abordagens multidimensionais e baseadas em evidências para avaliar a eficácia das políticas educacionais. Ao utilizar um indicador composto por várias variáveis, o artigo oferece uma visão mais abrangente da gestão democrática, permitindo uma análise mais holística de seu impacto no desempenho escolar. Em última análise, o artigo contribui para o avanço do conhecimento sobre a gestão democrática na educação brasileira, destacando áreas de progresso e desafios contínuos. Ao fornecer evidências sobre a relação entre gestão democrática e desempenho escolar, o estudo pode informar políticas e práticas que visam promover uma educação mais equitativa e inclusiva.

Santos e Castro (2020) apresentam uma análise profunda e contextualizada sobre a gestão escolar em Feira de Santana - BA, município brasileiro, utilizando o conceito do Ciclo de Políticas proposto por Ball e Bowe (1992) como arcabouço teórico. Esse ciclo compreende três contextos inter-relacionados: o da influência, o da produção do texto e o da prática. O contexto da influência examina como as ideias e intenções são influenciadas por diferentes grupos sociais, enquanto o contexto da produção do texto se concentra na materialização dessas ideias em documentos oficiais. Por fim, o contexto da prática se refere à implementação dessas políticas e à forma como são reinterpretadas pelos profissionais no local onde ocorrem. A análise do contexto da produção do texto revela contradições e conflitos presentes nos documentos oficiais sobre a gestão escolar em Feira de Santana, mostrando a complexidade das políticas educacionais e a necessidade de uma leitura crítica desses documentos. Além disso, o estudo considera o contexto histórico e sociocultural do município, destacando a importância de compreender as políticas educacionais dentro desses contextos específicos. Um dos aspectos interessantes abordados é a evolução da gestão democrática nas escolas municipais de Feira de Santana, influenciada pela atuação de movimentos docentes e sindicais. A implementação da eleição direta para diretores de escola é destacada como uma conquista significativa nesse sentido, embora o estudo aponte para lacunas e desafios na efetivação desse modelo democrático.

Outro ponto relevante destacado por Santos e Castro (2020) é a análise das legislações locais que regulamentam a gestão e a supervisão escolar, evidenciando a importância de critérios claros e transparentes para a escolha de gestores e a necessidade de orientação legal para o exercício da prática gestora. Por fim, o artigo ressalta a importância dos resultados da pesquisa para o campo das políticas educacionais, da gestão escolar e da educação local, fornecendo um registro científico do contexto da produção do texto sobre gestão escolar em Feira de Santana. Em suma, o artigo fornece uma análise abrangente e detalhada da gestão escolar em Feira de Santana, utilizando uma abordagem teórica robusta e contextualizada. Suas conclusões e percepções contribuem significativamente para o entendimento das políticas educacionais e da prática gestora nesse município e podem fornecer subsídios importantes para pesquisas futuras nessa área.

Oliveira (2019) apresenta uma análise detalhada sobre a gestão democrática na legislação educacional brasileira e portuguesa, desde as suas bases constitucionais até as legislações mais recentes. Essa autora destaca o contexto histórico de luta pela democratização da gestão escolar, especialmente no Brasil pós-ditadura civil-militar, em que o tema da gestão democrática se tornou uma demanda central dos educadores.

Apesar das especificidades de cada contexto nacional, Oliveira (2019) ressalta a importância da participação colegiada nas decisões escolares como um elemento essencial da gestão democrática. Argumenta-se que essa participação não pode ser despolitizada ou substituída por critérios técnicos de avaliação, e destaca a necessidade de reivindicar e promover espaços de diálogo e deliberação nas escolas, como parte de um projeto político de sociedade democrática. Em suma, o artigo fornece uma análise crítica sobre a evolução e os desafios da gestão democrática na educação, tanto no Brasil quanto em Portugal, e destaca a importância de se manter o compromisso com a participação e a democratização das decisões no ambiente escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos abordados nessa pesquisa oferecem percepções valiosas sobre a gestão democrática na educação, destacando sua importância e os desafios enfrentados em sua implementação e/ou planejamento estratégico. Eles destacam a importância da participação coletiva, autonomia e liberdade na gestão escolar. Além disso, fornecem evidências dos benefícios da formação continuada e da implementação de políticas democráticas nas escolas. No entanto, também apontam desafios, como influências neoliberais e dificuldades na efetivação de modelos democráticos. Em suma, esses estudos contribuem para o entendimento e aprimoramento da gestão democrática na educação, buscando promover uma educação mais equitativa, inclusiva e participativa.

REFERÊNCIAS

ALVI, E.; GILLIES, R. Teachers and the Teaching of Self-Regulated Learning (SRL): The Emergence of an Integrative, Ecological Model of SRL-in-Context. **Education Sciences**, v.10, n. 4, p. 98, 2-19, 2020.

BALL, Stephen; BOWE, Richard. **Subject departments and the ‘implementation’ of national curriculum policy: an overview of the issues.** *Journal of Curriculum Studies*, London, v. 24, n. 2, p. 97-115, 1992.

FIALHO, Isabel. Supervisão da prática letiva. percursos de formação colaborativa. In: BARREIRA, C. M. F.; OLIVEIRA, I. **Supervisão e desenvolvimento profissional docente**, p. 38-47, 2021.

DA COSTA, M. G. et al. O papel da supervisão pedagógica no desenvolvimento profissional de professores. **Journal of Business and Management**, v. 25, p. 39-44, set. 2023.

DE CASTRO PITANO, S.; ZILLI POLESELLO, J. A Coordenação pedagógica como articuladora na implementação de políticas educacionais na escola. **Momento - Diálogos em Educação**, [S.I.], v. 32, n. 01, p. 388-409, 2023.

DEL VECCHIO, Rosângela Couras. **Gestão estratégica escolar - os impactos das ferramentas de gestão com foco na sustentabilidade escolar.** Livros Publicados - Centro Universitário Ateneu, 2019.

MIKI, Pérsida da Silva Ribeiro; MACIEL, Carlos César Macêdo. Percepções nietzschianas sobre a Gestão Democrática Escolar: uma conjunção teórica possível. **Educar em Revista**, v. 38, p. e74456, 2023.

MOURA, C.; FERREIRA, C. A. Supervisão pedagógica e autorregulação das aprendizagens pelos alunos: percepções de supervisores de cursos profissionais. **Revista Internacional de Formação de Professores**, Itapetininga, v. 8, p. e023021, 2023. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rifp/article/view/1342>. Acesso em: 22 dez. 2023.

NASCIMENTO, Valdete Pereira da Silva. **Dimensões pedagógicas e administrativas da supervisão escolar: um estudo na perspectiva das representações sociais.** Orientadora Clarilza Prado de Sousa. 2020. 170 p. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). São Paulo: 2020.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v.48, n.169, p.876-900, jul. 2018. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 dez. 2023

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, v. 35, p. 213-232, 2019.

PEREIRA JUNIOR, Errol Fernando Zepka; SCHROEDER, Eliza Antonini; DOLCI, Décio Bittencourt. Limitações digitais, causas e consequências na efetividade do uso do site trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede. Revista de Educação a Distância**, [S.I.], v. 6, n. 1, p. 69-85, 2019. DOI: 10.53628/emrede.v6i1.433

RAMOS, Daniela Karine; RIBEIRO, Fabiana Lopes. Por uma gestão mais democrática na educação: contribuições de uma formação a distância para atuação profissional de seus egressos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 24, p. 766-784, 2019.

SANTOS, Solange Mary Moreira; CASTRO, Selma Barros Daltro de. Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais. **Educação & Realidade**, [S.I.]. v. 45, p. e92062, 2020.

SAYÃO, L. F.; SALES, L. F. Algumas considerações sobre os repositórios digitais de dados de pesquisa. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 90-115, 2016. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/27939>>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SILVA, Soane Santos; PIRES, Ennia Débora Passos Braga; MIRANDA, Hilheno Oliveiral. Gestão democrática: articulações e contradições no contexto escolar. **Revista Práxis Educacional**, v. 19, n. 50, p. 11, 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 27, p. 271-290, 2018.

SOUZA, Gabriela Pereira. Análise de SWOT como ferramenta de avaliação pedagógica. **Congresso Nacional de Educação (CONEDU)**: Maceió, Alagoas, v.7, 2020. Disponível em:<https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5189_02092020112017.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2023.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein** (São Paulo), São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, mar. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

CAPÍTULO 8

GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS DA INCLUSÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Adriana Cavalcanti Pereira de Siqueira

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-8

Resumo: O presente artigo procura refletir e investigar os desafios enfrentados cotidianamente pela gestão escolar a fim de assegurar uma educação inclusiva; com o objetivo de analisá-los brevemente e apontar possíveis soluções na busca por garantir uma aprendizagem equitativa e de qualidade que promove oportunidades de aprendizagem a todos os estudantes. O trabalho respalda-se em um relato de experiência vivenciado no ano 2023, com quatro estudantes matriculados na rede estadual, de uma Escola de Referência localizada na cidade de Pedra - PE. Dois deles apresentando Transtorno do Espectro do Autismo - TEA (autismo) e os outros dois estudantes com transtorno global do desenvolvimento - TGD e deficiência intelectual grave. Além disso, foi realizado um estudo bibliométrico baseado em artigos publicados nos últimos cinco anos sobre a gestão escolar e os desafios da educação inclusiva, filtrados no Google Acadêmico. O estudo apontou vários desafios que estão ligados a diversas questões: falta de formação inicial e continuada para professores e demais funcionários da escola; falta de investimentos na estrutura física das escolas; problemas sociais e familiares dos estudantes; falta de atendimento educacional especializado e falta de autonomia da gestão. Diante do exposto, é de extrema relevância que o gestor participe constantemente de formações, baseando sua prática no compromisso com uma gestão democrática, sendo um agente facilitador do processo de ensino - aprendizagem, prezando sempre pela oferta de uma educação equitativa, inclusiva e de qualidade.

Palavras-chave: Educação. Escola inclusiva. Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

A Educação Inclusiva é um direito garantido a todo e qualquer estudante, como afirma o Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011:

Art. 1º O dever do Estado com a educação das pessoas público-alvo da educação especial será efetivado de acordo com as seguintes diretrizes:

I - garantia de um sistema educacional inclusivo em todos os níveis, sem discriminação e com base na igualdade de oportunidades;

II - aprendizado ao longo de toda a vida;

III - não exclusão do sistema educacional geral sob alegação de deficiência;

IV - garantia de ensino fundamental gratuito e compulsório, asseguradas adaptações razoáveis de acordo com as necessidades individuais;

V - oferta de apoio necessário, no âmbito do sistema educacional geral, com vistas a facilitar sua efetiva educação;

VI - adoção de medidas de apoio individualizadas e efetivas, em ambientes que maximizem o desenvolvimento acadêmico e social, de acordo com a meta de inclusão plena;

VII - oferta de educação especial preferencialmente na rede regular de ensino; e

VIII - apoio técnico e financeiro pelo Poder Público às instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação exclusiva em educação especial.

O desafio que se apresenta diariamente nas escolas é fazer com que essa inclusão saia do papel e seja uma prática recorrente, não apenas discurso. Para isso, a gestão escolar deve prezar pelo compromisso em vivenciar o currículo, proporcionando condições de pleno desenvolvimento aos estudantes com necessidades especiais presentes nas salas de aula regulares, favorecendo assim, a aprendizagem e reduzindo as desigualdades.

Dessa forma, o presente artigo foi desenvolvido no curso de Especialização em Gestão e Coordenação Escolar ofertado pela Universidade de Pernambuco. O interesse pelo tema surgiu mediante a inquietação em compreender as possibilidades e desafios enfrentados pelo gestor escolar na educação inclusiva e busca responder ao seguinte questionamento: como articular tempo e qualidade para ofertar e agilizar processos de ensino e aprendizagem diante de tantos desafios que se apresentam no cotidiano escolar da educação inclusiva?

Nesse sentido, este trabalho objetiva analisar e refletir sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar cotidianamente na educação inclusiva, contribuindo

para a melhoria da prática profissional do gestor escolar, a fim de que ele desempenhe sua função, de maneira competente e compromissada com os deveres e responsabilidades que compõem as particularidades de sua função; vivenciando assim uma gestão escolar democrática, ativa e inclusiva envolvendo todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões, visando promover a igualdade, a melhoria e qualidade da educação, além de promover o desenvolvimento integral de todos os estudantes.

A escolha da temática justifica-se pela importância de refletir sobre a realidade da gestão escolar e da educação inclusiva nas escolas públicas no sentido de promover transformações no âmbito escolar. No decorrer do relato da experiência em si, é possível perceber, como afirmam Souza e Machado (2019), que inserir os estudantes com necessidades especiais em salas de aula de escolas comuns ainda continua sendo um grande desafio político e social.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os desafios da gestão escolar

Inúmeros desafios e impasses são enfrentados pela gestão escolar cotidianamente, entre eles, assegurar Educação Inclusiva; equitativa e de qualidade, e promover qualidade e oportunidades de aprendizagem a todos os estudantes. Dessa forma, Paschoalino (2017, p. 314), ressalta que “o gestor precisa ter um conhecimento global da realidade educacional para agir diante das demandas no cotidiano do seu trabalho”. Assim, construir um processo educativo, capaz de impulsionar e definir caminhos a serem percorridos durante o processo, refletir sobre os papéis da escola, buscar conhecimento, novas reflexões e discussões sobre a educação inclusiva, ter clareza sobre os objetivos e princípios escolares, enfatizando a importância da responsabilidade e do compromisso da comunidade escolar com a qualidade e eficácia do ensino ofertado pela escola, são caminhos que apontam para uma gestão eficiente e eficaz que culminam no sucesso escolar.

Documentos internacionais como a Declaração Mundial de Educação para Todos (1990) e a Declaração de Salamanca (1994) abordam princípios, políticas e práticas das necessidades educativas especiais, e dão orientações para ações em níveis regionais, nacionais e internacionais sobre a estrutura de ação em Educação Especial que garantam a igualdade de acesso à Educação a pessoa com todo e qualquer tipo de deficiência. Ademais, documentos nacionais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) asseguram a inclusão de pessoas com deficiência em classes regulares e garante que:

Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:

I currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicas, para atender às suas necessidades;

II professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns [...]

Outro documento, o Plano Nacional de Educação (2014 – 2024) abordam sua meta nº 4 a educação inclusiva e traz para a discussão a garantia de direito previsto para todos os cidadãos, sendo relevante a oferta de mecanismos bem sucedidos que promovam uma organização do sistema educacional. O que se pretende com a referida meta é:

[...] Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados (Brasil, 2014, p. 32).

Segundo Martins e Leite (2014, p.198), a educação inclusiva tem o propósito de reconhecer o “direito de todos a uma educação justa, igualitária e que atenda às necessidades educacionais especiais de cada indivíduo, que os levem ao desenvolvimento acadêmico e emancipação social”.

Entretanto, a realidade é que a grande maioria das instituições escolares brasileiras não garante o que está na constituição. E como afirma Freire (2003, p.

61) “é fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática”. Diversos desafios se apresentam cotidianamente no chão das escolas, como: infraestrutura inadequada, desvalorização da carreira docente, falta de formação continuada, falta de sala de recursos adaptados, entre outros. A formação inicial do professor certamente tem importância para contribuir e vencer esses desafios, salientando que a inclusão escolar é um processo contínuo e participativo nos âmbitos cultural, social e político. Desta forma, os direcionamentos dos estudantes com deficiência devem ser avaliados com responsabilidade e ética. Buscando priorizar as necessidades de cada um deles, garantindo conhecimento sobre o assunto, propiciando assim, recurso frente à proposta de inclusão.

Transtorno do espectro do autismo, transtorno global do desenvolvimento e deficiência intelectual grave e sua repercussão na educação

Os transtornos do desenvolvimento afetam a organização do sistema neurocognitivo, expressando alterações em um conjunto de funções, que interferem no bem-estar das crianças e de suas famílias (Taurines *et al.*, 2012). Ainda nos primeiros meses de vida, é possível perceber os primeiros indícios de transtorno no neurodesenvolvimento da criança sendo o diagnóstico estabelecido por volta dos 2 a 3 anos de idade. A prevalência é maior no sexo masculino.

Os Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD) representam uma categoria na qual estão agrupados transtornos que têm em comum as funções do desenvolvimento afetadas (BRASIL, 2010). Dessa forma, é relevante salientar que nem todos os alunos diagnosticados com algum tipo de transtorno mental são alunos da Educação Especial – área dos Transtornos Globais do Desenvolvimento. O transtorno do espectro autista (TEA) está incluso no (TGD). Kanner (1943) definiu o autismo como um distúrbio infantil caracterizado por uma inabilidade inata de relacionar-se afetivamente com outras pessoas, apresentando uma minuciosa descrição desse transtorno (Kajihara, 2014, p. 20). Indivíduos com (TEA)

tendem a apresentar comportamentos estereotipados, atípicos, padrões repetitivos, rituais, alterações sensoriais, déficits na comunicação e na interação social, podendo apresentar um repertório restrito de interesses e atividades.

Pessoas com Deficiência Intelectual Grave apresentam níveis cognitivos e comportamentais muito abaixo da sua idade cronológica, acometendo assim o raciocínio e a compreensão que limitam sua capacidade de lidar com uma ou mais áreas da vida diária ao ponto de precisarem de apoio continuado. Assim, a identificação célere dos atrasos no desenvolvimento e o diagnóstico oportuno desses transtornos somados aos encaminhamentos para as devidas intervenções comportamentais e apoio educacional na idade mais precoce possível, pode levar a melhores resultados na vida escolar desses indivíduos. Pois, como afirma Figueiredo (2008), o estudante com deficiência intelectual grave também pode aprender, assim como qualquer estudante.

Segundo Mercadante (2006), o professor deve estar ciente que, em relação ao aspecto comportamental, grande parte dos estudantes com esses diagnósticos demonstram intolerância frente às mudanças de hábitos rotineiros, exprimindo reações de oposição. A dificuldade em lidar com as emoções e expressá-las é observada nas mudanças de humor sem causa aparente e momentos de agressividade. Diferentemente da maioria das crianças, que diante de novidades apresentam interesse e necessidade de novos conhecimentos e em explorar o meio, com essas crianças são comuns os comportamentos estereotipados, com interesse limitado diante do novo, repetitivos em ações, gestos e falas. Por tanto, esse conhecimento é considerável porque, a partir dele, é possível refletir sobre as dificuldades e as desvantagens que esses estudantes podem ou não apresentar no processo de ensino e aprendizagem.

PERCURSO METODOLÓGICO

A proposta metodológica do presente estudo tem natureza qualitativa e desenvolvida por meio de um relato de experiência vivenciado durante o ano letivo de 2023, a partir da observação do cotidiano escolar de quatro estudantes

especiais da rede pública estadual, matriculados nas turmas regulares de 1º e 2º ano do ensino médio, de uma Escola de Referência, localizada na cidade de Pedra – PE.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994), diz respeito a questões particulares, demonstra uma realidade que não pode ser quantificada e trabalha com um universo de diversos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Dessa forma esse tipo de pesquisa **não se pode definir apenas com números e dados obtidos por** meio de um questionário, por exemplo. É um estudo que se concentra em entender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, ideias, pontos de vista, entre outros.

Desse modo, as atividades foram organizadas da seguinte maneira: no primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, baseada em artigos publicados nos últimos cinco anos sobre a gestão escolar e os desafios da educação inclusiva, filtrados no Google Acadêmico e escritos em português, para buscar estudos que abordassem o tema numa realidade nacional, no segundo momento, foram realizados encontros com professores da escola com o objetivo de analisar como as interações estavam sendo construídas entre o professor, os estudantes e os conteúdos trabalhados. Encarando o educador como um profissional capaz de construir suas próprias estratégias de ensino com base na reflexão sobre sua prática, levando-o a perceber que uma pequena mudança em sua prática pode levar a resultados mais assertivos, e no terceiro momento a equipe gestora se reuniu a fim de desenvolver e assegurar estratégias que garantissem o direito a permanência e ao sucesso desses estudantes na escola.

Os resultados do estudo foram baseados em duas dimensões que enfatizam a formação docente em favor de uma educação inclusiva e os investimentos financeiros que contribuem para promoção da qualidade de ensino a partir de incentivos de melhorias ao sistema educacional. Em razão disso, surge a necessidade de introduzir propostas e ao mesmo tempo divulgá-las a ponto de provocar mudanças significativas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As reflexões realizadas a partir dos artigos lidos na 1ª etapa deste estudo apresentam de forma crítica uma análise pontual da escolarização de estudantes da Educação Especial, na perspectiva da educação inclusiva das escolas brasileiras. Figueiredo *et al.* (2018) no estudo “O papel do educador no ato de cuidar e de educar na educação infantil” questionam as práticas escolares do cuidar e do educar e afirmam que elas são indissociáveis e devem ser integradas ao desenvolvimento físico, emocional, cognitivo, afetivo e social dos discentes. Jardim Maia *et al.* (2021) no artigo “Relato de experiência: um desafio na inclusão escolar” propõem uma reflexão minuciosa a partir das concepções de inclusão construídas tradicionalmente, relacionando-as com uma situação de aprendizagem com equidade. Em “Perspectivas e desafios da educação inclusiva: um relato de experiência”, Lopes de Souza e Santos (2019), concluem que é necessário construir outras perspectivas dentro do processo político do qual os sujeitos da comunidade escolar atuam, produzindo assim novas concepções para incluir pessoas com deficiência na educação regular. Silva *et al.* (2020) em “Um olhar sobre a educação inclusiva no PNE (2014 – 2024)”, apontam para a urgência em oportunizar aos profissionais da educação uma formação adequada que promova a educação inclusiva, bem como a ampliação de investimentos que garantam a preservação e permanência nas manutenções de ensino. Por fim, Rodrigues de Souza *et al.* (2023) em “Desafios da educação inclusiva no semiárido brasileiro: uma revisão sistemática” atentam para a relevância de saber quais são as necessidades de cada pessoa, assegurando assim, que a escola seja um ambiente propício às mais diferentes situações e necessidades da aprendizagem.

As demais etapas deste estudo serão contempladas no decorrer da construção do relato de experiência vivenciado no ano letivo de 2023, em uma Escola de Referência em Ensino Médio localizada na cidade de Pedra-PE. O relato envolve o cotidiano escolar de quatro estudantes com necessidades especiais matriculados na referida escola e os entraves sofridos por eles.

Dois dos estudantes mencionados no parágrafo anterior cursavam a 1ª série do Ensino Médio. Um deles apresenta transtornos globais do desenvolvimento e a outra, deficiência intelectual. Ambos tiveram o direito negado em dispor de um profissional para o Atendimento Educacional Especializado (AEE), no qual a lei diz que é de sua incumbência:

I - Prover condições de acesso, participação e aprendizagem no ensino regular e garantir serviços de apoio especializados de acordo com as necessidades individuais dos estudantes; II - garantir a transversalidade das ações da educação especial no ensino regular; [...]; e IV - assegurar condições para a continuidade de estudos nos demais níveis, etapas e modalidades de ensino (Brasil, 2011).

Infelizmente, a Lei não foi cumprida e, na tentativa de minimizar os danos causados pela falta do profissional de atendimento educacional especializado, a educadora de apoio orientou o grupo de professores para que eles tivessem um olhar ainda mais acolhedor no tocante a esses estudantes. Pois, para Silva *et al.* (2020), a escola regular não deve ser um ambiente separador, mas um espaço que oportuniza aos discentes aprendizagens com equidade. E ainda, segundo Freire (2003, p. 181) “o professor é, naturalmente, um artista, mas ser um artista não significa que ele ou ela consiga formar o perfil, possa moldar os alunos. O que um educador faz no ensino é tornar possível que os estudantes se tornem eles mesmos”.

No decorrer do 1º bimestre, a estudante, com deficiência intelectual, descobriu sua sexualidade e sua mãe, que já apresentava muita preocupação com o desenvolvimento físico da menina, procurou a escola e declarou que não se sentia segura em deixá-la estudar. A mãe afirmou que a aluna só voltaria à escola após a chegada do profissional de apoio. Por diversas vezes, no decorrer desse ano, a escola solicitou através de ofícios, de ligações telefônicas, de conversas e planilhas enviadas a Gerência Regional de Educação a presença deste profissional, mas não obteve sucesso.

O estudante, com transtornos globais do desenvolvimento, frequentou regularmente a escola no ano de 2023, apresentou uma boa interação com a turma,

professores, gestão escolar e demais funcionários da escola e obteve um rendimento escolar satisfatório. Um fato interessante com relação a esse estudante ocorreu no intervalo do almoço. Após almoçar, o estudante dirigiu-se a biblioteca e acessou, em um dos computadores, um vídeo - em desenho - de natureza pornográfica. Os demais estudantes que estavam no recinto, de imediato, relataram o fato a coordenadora de biblioteca que se reportou ao estudante e o informou que aquele não era um ambiente propício para aquele tipo de vídeo.

Dois alunos com TEA, matriculados nas turmas da 2ª série do Ensino Médio, no decorrer do o ano de 2022 e até o 1º bimestre de 2023, foram acompanhados por uma professora itinerante que desempenhou muito bem o seu papel. Além de adaptar, mediar e auxiliar nas atividades dos estudantes, a professora desprendia muita afetividade e tinha total confiança dos pais. Em meados de maio de 2023, a professora itinerante teve seu contrato rescindido e a escola recebeu um novo profissional que se apresentou, mas não assumiu o cargo alegando incompatibilidade de horários. Com a saída da professora itinerante, um dos estudantes - que possui autismo severo – deixou de frequentar a escola. Sua genitora alegou que o estudante não se adaptaria a um novo profissional e, dessa forma, preferia que ele ficasse em casa. Esse fato entristeceu a equipe escolar, visto que, sabe-se da importância de uma rotina, da interação e do convívio social para todo e qualquer estudante.

O estudante do 2º ano com deficiência intelectual grave continuou frequentando a escola regularmente. A escola buscou, juntamente com seus professores, estratégias pedagógicas a fim de atendê-lo da melhor forma possível, pois, não basta estar dentro da sala de aula para ser incluído. Na primeira semana de aula, esse estudante estava gripado e não aceitava que ligassem o ventilador da sala de aula. Os demais estudantes procuraram a gestão e relataram o fato. Uma das integrantes da equipe gestora se dirigiu até a sala de aula, e, depois de muita conversa, conseguiu resolver o conflito. Como o aluno continuou sem a figura do profissional de atendimento especializado, a equipe gestora usou a estratégia de reunir-se com a turma do estudante – sem a presença dele - a fim de solicitar

a parceria no cuidado pessoal do autista. A turma foi muito solícita e se dispôs a auxiliar sempre que necessário. Assim, sempre que o aluno ia ao banheiro ou ao refeitório um dos colegas o acompanhava e informava a algum integrante da gestão. Esse estudante apresentou muita dificuldade nas disciplinas eletivas pelo fato de, neste momento, envolver estudantes de diversas turmas. Ele afirmava que aquela não era a sua turma; por diversas vezes o aluno permaneceu na sala da coordenação por não aceitar a integração das turmas. Esses fatos demonstram como afirma Pelin (2013), que estudantes com TEA geralmente resistem às mudanças e mantêm rotinas e rituais, são extremamente metódicos no que se refere a horários e certas atividades ou compromissos. Além disso, apesar da coordenação ter orientado os docentes quanto a adaptação das atividades desse estudante, por diversas vezes, percebeu-se que alguns professores se recusaram a realizar essas adaptações.

Diante do exposto, é possível comprovar que é no dia a dia que se constrói a inclusão escolar e se concretiza sua eficácia. A escola deve ser o espaço de acolhimento e formação do futuro cidadão, mas na prática isso pode ser desafiador por vários motivos. É notório também, que a falta do profissional de apoio especializado atrelada a falta de formação inicial e continuada para professores e demais funcionários, além da falta de investimentos na estrutura da escola impossibilitam e limitam o acesso ao direito e permanência dos estudantes especiais. De acordo com Neves *et al.* (2019) é relevante a afirmação da Política Nacional de Educação Especial, ratificada por leis, efetivada por decretos que asseguram preceitos democráticos no que se refere aos direitos sociais desses cidadãos. É necessário um entendimento que, ao considerar aquilo que teima em ressurgir, possa fomentar situações para invenções cotidianas, movimentos e reflexões que impeçam atitudes segregativas. De maneira que esta política faça valer um princípio inclusivo, comprometido com o laço social e a ética cotidiana, elementos indispensáveis à composição da função educativa e ao direito a experiências educativas inigualáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, pode-se afirmar que são muitos os desafios diários enfrentados pelos gestores no chão da escola. É fato que a educação inclusiva é um direito, previsto em lei, mas a garantia ao direito de aprendizagem não é uma realidade. É preciso desconstruir a ideia de que o estudante com deficiência vai à escola para socializar e assim, modificar essa visão assistencialista para com esses estudantes, destruindo barreiras e pensando em formas que favoreçam a aprendizagem, pois toda pessoa é capaz de aprender.

É urgente a necessidade de investir na formação inicial e continuada dos professores, visto que, muitos sentem inseguros e despreparados para atender estudantes especiais nas salas de aula comuns. Outra constatação realizada é que todos os profissionais da escola devem estar convictos que são responsáveis pela educação inclusiva demonstrando disponibilidade e comprometimento, buscando recursos e ferramentas pedagógicas para acessar cada situação.

É importante salientar que, apesar das dificuldades de socialização características dos estudantes especiais, é perceptível a demonstração de empatia, o despertar do senso de cuidado e de pertencimento, bem como os vínculos afetivos construídos pela grande maioria dos colegas das turmas.

Destaca-se ainda, a importância da garantia do profissional para atendimento educacional especializado, atendendo assim, as necessidades de cada estudante; para que sejam providas as condições de acesso, participação e aprendizagem no ensino regular.

É relevante destacar também a importância de investimentos no espaço físico, garantindo que a escola seja um ambiente adequado às mais diferentes situações e necessidades da aprendizagem.

Por fim, é necessário persistir diante de tantos desafios e prosseguir lutando pelos direitos de inclusão na escola regular; assegurando condições para que os estudantes com deficiência continuem seus estudos nos demais níveis de ensino.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 10520:** informação e documentação. Citações em documentos. Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724:** informação e documentação. Trabalhos acadêmicos. Apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **NBR 6024:** informação e documentação. Numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **NBR 6023:** informação e documentação. Referências. Elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

_____. **NBR 6028:** informação e documentação. Resumo, resenha e revisão. Rio de Janeiro, 2021.

BRASIL. **Lei nº. 9394, 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 10 mar. 2024.

_____. **Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011.** Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm. Acesso em 04 de jan.2024.

_____. Ministério da Educação. **Transtornos Globais do Desenvolvimento.** Brasília, 2010. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/ed_especial/tgd_unid2.pdf. Acesso em 01 jan. 2024.

_____. **Lei Nº 13.005 de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jun.2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em 03 de fev. 2024.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base.** Brasília, DF: Inep, 2015. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao/plano_nacional_de_educacao_pne_2014_2024_linha_de_base.pdf. Acesso em 02 fev.2024.

DECLARAÇÃO DE JOMTIEN. **Declaração mundial sobre educação para todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem Jomtien**, 1990. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>. Acesso em 13 jan. 2024.

DECLARAÇÃO DE SALAMANCA. **Sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais**, 1994. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>. Acesso em 20 dez. 2023.

FIGUEIREDO, Francisco Clébio de. LIMA, Vanderlei Francisco de. QUEIROZ, Julia Lidiane Lima de Amorim. VIDAL, Rosângela Maria Bessa et al. O papel do educador no ato de cuidar e de educar na educação infantil. **Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)**. 2018. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA9_ID1828_09092018004655.pdf. Acesso em 05 fev. 2024.

FIGUEIREDO. R. V. POULIN, J. Aspectos funcionais do desenvolvimento cognitivo de crianças com deficiência mental e metodologia de pesquisa. In: Silvia Helena Vieira Cruz. (Org). **A criança fala: a escuta de crianças em pesquisa**. 1ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 245-263.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, Paulo. HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

JARDIM MAIA, F.; BARROS JUNIOR, A. J. de; PRÓSPERO da CUNHA, V. M.; MARCONDES BUSSOLOTI, J. Relato de experiência: um desafio na inclusão escolar. **Teoria e prática da educação**, v. 24, n. 1, p. 78-94, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/tpe.v24i1.55473>. Acesso em 24 fev. 2024.

KAJIHARA, O. T. **Transtornos globais do desenvolvimento e inclusão: aspectos históricos, clínicos e educacionais**. Maringá, PR: Eduem, 2014.

KANNER, Leo. **Autistic disturbances of affective contact**. The Nervous Child, New York: International Universities, 1943.

LOPES, de S. M.; SANTOS, Machado dos, A. Perspectivas e desafios da educação inclusiva: uma revisão bibliográfica. **Revista de Educação da Universidade Federal do Vale do São Francisco**, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/revasf/article/view/506>. Acesso em: 13 jan. 2024.

MARTINS, S. O.; LEITE, L. P. As contribuições da Educação Especial para promoção da educação inclusiva nas normativas brasileiras. **Psicología, Conocimiento y Sociedad**, 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/comocitar.oea?id=475847269009>. Acesso em: 13 jan. 2024.

MERCADANTE, M. T. et al. Saccadic movements using eye-tracking technology in individuals with autism spectrum disorders: pilot study. **Arq. Neuro-Psiquiatr**, São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

NEVES, L. R.; RAHME, M. M. F.; FERREIRA, C. M. DA R. J. Política de Educação Especial e os Desafios de uma Perspectiva Inclusiva. **Educação & Realidade**, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/J8j5ZYK99h-tRZyQnW7Cqbrs/abstract/?lang=pt>. Acesso em 25 jan.2024.

PASCHOALINO, J. B. de Q. **Desafios da gestão escolar**, 340p. Belo Horizonte: Studium Eficaz. MG, 2017.

PELIN, L. **Estratégias para a inclusão de estudante com Transtorno do Espectro Autista**. Medianeira. Monografia, Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2013. 42f.

SILVA, J. F. L.; SILVA, L. G. da; SILVA, R. dos S.; PARENTES, M. D. da S. Um olhar sobre a educação inclusiva no PNE 2014-2024: desafios e perspectivas. Práticas Educativas, Memórias e Oralidades. **Rev. Pemo**, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3514>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SOUZA, M. R. R. de; SANTOS, I. C.; CAVALCANTI, M. V.; SHAW, G. S. L. Desafios da educação inclusiva no Semiárido Brasileiro: uma revisão sistemática. **Perspectivas Em Diálogo. Revista De Educação E Sociedade**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55028/pdres.v10i23.15306>. Acesso em 02 de janeiro de 2024.

TAURINES, Regina et al. **ADHD and autism: differential diagnosis or overlapping traits? A selective review**. ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders, 2012.

CAPÍTULO 9

CAMINHOS DA ALFABETIZAÇÃO E DO LETRAMENTO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Abigail Rodrigues de Aquino

Júlio Brando Messias

Doi: 10.48209/978-65-83367-02-9

Resumo: Existem cerca de 11 milhões de analfabetos em nosso país, e esse problema está sendo enfrentado dentro das metas educacionais nacionais. Em vista disso, o presente trabalho pretende analisar a alfabetização e o letramento de discentes do Ensino Fundamental anos finais, especificamente do 7º ano, bem como entrelaçar a análise dos resultados com estudos contemporâneos a respeito das problemáticas envolvidas no processo de alfabetização e letramento nessa fase de ensino. A metodologia é de natureza qualitativa, baseada em um relato de experiência, no qual acompanhamos três alunos de uma escola pública da rede estadual de ensino de Pernambuco do Ensino Fundamental anos finais. Como resultado, evidenciamos que as discussões sobre a temática alfabetização e letramento foram e serão cada vez mais necessárias, uma vez que, como pudemos analisar, muitos alunos continuam sem conseguir ler e escrever em seu dia a dia, mesmo estando nos anos finais do Ensino Fundamental, fase em que o discente precisa possuir as habilidades e competências necessárias para trabalhar com os múltiplos letramentos dentro e fora da escola.

Palavras-chave: Aprendizagem. Educação. Ensino Fundamental. Escrita. Leitura.

INTRODUÇÃO

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022) apontam que temos mais de 1,5% de analfabetos em nosso país, entre as faixas de 15 a 19 anos e de 20 a 24 anos. Assim, por mais que esse não seja um núme-

ro exorbitante, é expressivo e é uma problemática que vem sendo enfrentada. O analfabetismo está sendo enfrentado dentro das metas educacionais nacionais Brasil (2014), mas de acordo com Araújo *et al.* (2023) pode-se dizer que vivemos cada vez mais em uma sociedade grafocêntrica, o que torna o nosso país desigual, mantendo privilégios e impedindo direitos fundamentais para a população de maneira geral. Isso ficou evidente com o advento da infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19) que ocasionou o ensino remoto e que exigiu adaptações no meio educacional, que comprometeu a aprendizagem e as metas para erradicar o analfabetismo no país.

Telaska e Machado (2022) explicam ser necessário discutir, cada vez mais, os processos de alfabetização e letramento para enfrentarmos essa situação, tendo em vista que muitos alunos, durante a pandemia, não puderam acompanhar as aulas devido à falta de acesso à internet e/ou computadores, ou até mesmo a um local adequado para estudar em casa. Assim, essa problemática justifica nosso estudo e orienta nossa investigação, que se deu a partir da questão: quais são os principais desafios enfrentados na aprendizagem dos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental no processo de alfabetização e letramento?

Tomando esse fato como ponto de partida, nosso estudo tem como objetivos: analisar a alfabetização e o letramento dos estudantes do 7º ano do Ensino Fundamental II e entrelaçar nossa análise dos resultados com estudos contemporâneos a respeito das problemáticas envolvidas no processo de leitura e escrita.

Para realizar a discussão dessas implicações, que envolvem adaptação à realidade pós - COVID, utilização de aparatos tecnológicos e desenvolvimento de novas metodologias de ensino, inicialmente realizamos um estudo sobre o que é a alfabetização e o letramento, bem como eventos de letramento. Por meio dos autores, como Soares (2004), Albuquerque (2007), Rojo (2009), Carvalho (2011) e Street (2012), que apontam que a alfabetização e o letramento são processos complementares para o pleno desenvolvimento da leitura e escrita do estudante.

Em seguida, realizamos a revisão da literatura com três trabalhos contemporâneos que investigam os caminhos da alfabetização e letramento, englobando

os trabalhos de Costa *et al.* (2020), Leal e Lima (2019) e Santos (2019). Esses textos apontam a importância da atitude do professor, da escolha dos métodos e das intervenções com os múltiplos letramentos associados à realidade dos alunos. Diante disso, nosso trabalho é dividido da seguinte forma: inicialmente discutimos os conceitos de alfabetização e letramento por meio de uma revisão bibliográfica de trabalhos contemporâneos que se preocupam com a temática.

REFERENCIAL TEÓRICO

Pensando na problemática enfrentada nessa pesquisa, partimos do pressuposto de que aprender o sistema alfabético não é meramente se apropriar de códigos, e sim tomar posse do sistema de representação das coisas do mundo. Uma vez que, a alfabetização é o processo em que a criança aprende a reconhecer e escrever letras, palavras e frases. Envolve o desenvolvimento das habilidades de decodificação e escrita, além do conhecimento das regras ortográficas e da estrutura da língua.

Esse processo geralmente acontece nos primeiros anos de escolarização e o letramento, pensando nesse momento, vai além da alfabetização. Ele refere-se à capacidade de usar a leitura e a escrita de forma crítica e reflexiva em diferentes contextos sociais, pois o letramento envolve entender e interpretar textos, além de utilizar a escrita como ferramenta de comunicação e expressão. É um processo contínuo que ocorre ao longo da vida.

Alfabetização e letramento

A alfabetização e letramento são processos da aprendizagem que podem ser estudados por diversos ângulos, tanto em uma visão teórica quanto prática. Nesse trabalho, adotamos uma postura que não trata esses dois processos como excludentes, mas sim complementares e essenciais, uma vez que envolvem atividades e ações que se unem em seus propósitos.

Dessa maneira, adentraremos nas abordagens sobre o que é alfabetização e letramento, a partir da perspectiva de Soares (2004), Albuquerque (2007),

Rajo (2009), Carvalho (2011) e Street (2012), autores que distinguem esses dois processos, mas afirmam que ambos se complementam.

Soares (2004) aborda em seu estudo, as distinções entre alfabetização e letramento em diversos países, visto que, esses processos recebem vários tratamentos, dependendo da localidade. Dentre as diferenças nas classificações e nomenclaturas temos por um lado à alfabetização (*alphabétisation, readinginstruction, beginningliteracy*) e do outro o letramento (*illettrisme, literacy*). A autora aponta que a principal diferença entre os dois está na importância que damos as relações de práticas sociais de escrita e leitura e ao sistema de ensino aprendizagem da escrita. Isso irá determinar que tratamento e relevância daremos a alfabetização e ao letramento.

Rajo (2009) dialoga com essa asseveração, ao pontuar que temos, que relacionar os processos educacionais com a realidade do estudante, pois o ensino e aprendizagem é um processo longo e difícil. Além disso, para a pesquisadora, alfabetizar é uma prática de letramento escolar, considerando que o letramento ocorre dentro e fora da escola. Assim, alfabetização e letramento são distintos, mas sim correlatos.

Soares (2004) afirma que a discussão no Brasil sobre letramento surge enraizada no conceito de alfabetização, o que acaba levando as pessoas a tratarem esses processos como sinônimos e por mais que algumas produções acadêmicas proponham a diferenciação, acaba prevalecendo uma sobreposição do letramento e apagamento da alfabetização, nessa comparação entre os conceitos. Como é afirmado nesse fragmento: “[...] por razões que tentarei identificar mais adiante, o que tem conduzido a um certo apagamento da alfabetização que, talvez com algum exagero, denomino desinvenção da alfabetização[...]” (Soares, 2004, p.8).

Segundo a autora, podemos pontuar que a alfabetização é a aquisição do sistema tradicional do processo de escrita, realizado nos anos iniciais do sistema escolar. Já o letramento, é o desenvolvimento de habilidades adquiridas em atividades de escrita e leitura nas práticas sociais que envolvem língua escrita. Dessa maneira, temos um contínuo entre os dois processos, já que, iniciamos sendo alfabetizados e depois recebemos o letramento, uma continuidade do processo

anterior. Como pode ser observado nesse excerto:

Retomemos a grande diferença entre alfabetização e letramento entre alfabetizado e letrado [...] um indivíduo alfabetizado não é necessariamente um indivíduo letrado; alfabetizado é aquele indivíduo que sabe ler e escrever, e já o indivíduo letrado, indivíduo que vive em estado de letramento, é não só aquele que sabe ler e escrever, mas aquele que usa socialmente a leitura e escrita, pratica a leitura e a escrita, responde adequadamente às demandas sociais de leitura e de escrita. (Soares, 1998, p. 39-40).

Albuquerque (2007) amplia essa discussão ao apontar que o conceito de letramento surge na década de 90 e tem sua origem em outros termos, relacionados ao conceito de alfabetização, para ampliar o que seria a alfabetização. Segundo Soares (1998), a palavra letramento é a versão para o português brasileiro, doravante PB, do termo de língua inglesa literacy, que significa o estado que assume aquele que aprende a ler e escrever. O Dicionário Houaiss (2011) citado pelo autor, aponta esse termo como um conjunto de práticas que estão relacionadas à capacidade do indivíduo de uso de diversas matérias escritas.

O letramento é posto, para Albuquerque (2007) como o contrário de analfabetismo, mesmo alfabetismo e letramento não sendo contrários. Para a autora, o termo letramento vem do verbo letrar, ação educativa de desenvolver o uso de práticas sociais de leitura e escrita, algo que está para além de alfabetizar, que é o ato de ensinar a ler e escrever. Dessa maneira, letramento seria o resultado do ato de letrar.

Street (2012) argumenta que devemos escolher o modelo ideológico para discutir o que é o letramento, pois, dentro desse modelo, temos a definição mais específica do que é o letramento. Segundo o autor, tomando como ponto de partida essa abordagem, letramento é o desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita em diferentes eventos comunicativos, visando que o indivíduo participe ativamente das atividades sociais, em práticas concretas resultado da cultura da história e do discurso social.

Ainda de acordo com Street (2012) nos eventos de letramentos e suas práticas, que são concepções culturais amplas para pensar a leitura e a escrita, temos

a realização de atividades sociais importantes e até mesmo as mais simples que ocorrem em eventos de letramento, como verificar as horas, folhear um panfleto, pegar um ônibus, seguindo orientações escritas. E nesse aspecto, pode-se dizer que, segundo o mesmo autor (p. 77), as práticas de letramento referem-se a uma “concepção cultural mais ampla de modos particulares de pensar sobre a leitura e a escrita e de realizá-las em contextos culturais”.

Conforme Carvalho (2011) existe a possibilidade de unir os dois processos, alfabetizar letrando, desenvolvendo um trabalho intencional, no qual o professor busca realizar um trabalho pedagógico relacionando o conteúdo com as vivências de seus discentes, dando a escrita uma função concreta, uma função social.

Para alfabetizar letrando, deve haver um trabalho intencional dessensibilização, por meio de atividades específicas de comunicação, como escrever para alguém que não está presente (bilhete, correspondência escolar), contar uma história por escrito, produzirem jornal escolar, um cartaz, etc. Assim a escrita passa a ter função social (Carvalho, 2010, p. 69). Com os conceitos abordados, podemos afirmar que os autores mencionados Soares (2004).

Albuquerque (2007), Carvalho (2010) e Street (2012) dialogam em suas discussões a respeito do que é alfabetização e letramento. Com esses pressupostos, podemos afirmar que a alfabetização é um processo convencional de aprendizagem da leitura e escrita, já o letramento dá continuidade a esses processos, ao desenvolver essas habilidades adquirida sem contextos sociais, partindo para os eventos comunicativos. Bem como, esses processos podem ser concomitantes ao alfabetizar letrando.

Alfabetização e letramento no ensino fundamental

Dentro dos trabalhos que analisamos e resenhamos que têm a preocupação com a temática debatida nesse trabalho a respeito da alfabetização e letramento nos Anos finais do Ensino Fundamental, temos: Costa, Ribeiro, Gomes e Rocha (2020), Leal e Lima (2019) e Santos(2019).

Costa *et al.* (2020) apresentam um estudo com o intuito de analisar o processo de alfabetização e letramento no ensino infantil, a partir de uma revisão bibliográfica. Para isso, os autores realizaram investigações em materiais de leitura e escrita, jornais variados, panfletos e livros, buscando compreender a evolução do ensino e aprendizagem, que deve levar em consideração os perfis individuais dos estudantes e os métodos mais eficazes nas classes,

Sabe-se que a leitura faz parte do cotidiano de uma escola, principalmente nas series iniciais do ensino fundamental, uma vez que as crianças estão em pleno processo de alfabetização. Acredito que é urgente o professor se constituir como sujeito de sua ação pedagógica, tendo o aluno como parceiro nas atividades curriculares e ter consciência de que sua ação pedagógica não é isolada nem imune a experiências anteriores e a exigências de tantas outras posteriores (Costa *et al.*, 2020, p. 430).

Como resultado da pesquisa, Costa *et al.* (2020) apontam que a atitude do professor tem um papel fundamental diante da dificuldade dos estudante. Os docentes devem transmitir ao educando confiança e compressão, evitando transmitir aflição e agonia diante das dificuldades que ele apresenta, bem como, o educador da pedagogia necessita encontrar métodos de alfabetização e letramento que sejam eficazes para os alunos, conduzindo esses discentes a um caminho de assimilação indo para além do simples processo de escrita e leitura, para ter a capacidade de colocarem prática o aprendido em seu cotidiano, com reflexão, interpretação, compreensão e análise de todos os momentos de seu cotidiano.

Leal e Lima (2019) apresentam, em sua pesquisa, resultados do projeto “Salas de Apoio à Aprendizagem de Português para o 6º ano do ensino Fundamental: espaço complementar de alfabetização e letramento”. Trabalho cujo objetivo é compreender as problemáticas envolvidas no processo de alfabetização e letramento de estudantes do ensino fundamental. Para isso, os pesquisadores analisam dados do instrumento para diagnóstico dos níveis de alfabetização e letramento, aplicado em nove turmas de 6º ano do ensino fundamental, em três escolas da rede estadual de ensino, em 2017, realizando uma revisão da literatura sobre os conceitos de alfabetização e letramento.

Como resultado da investigação, a partir dos quadros qualitativos e quantitativos, as pesquisadoras depreenderam que os resultados indicam que os cursos de formação inicial e continuada de docentes precisam ser repensados, surge que a formação dos professores vá ao encontro das necessidades dos alunos, principalmente do 6º ano que enfrentam, além da dolorosa transição do ensino fundamental iniciais para anos finais, problemas de alfabetização e letramento que os impedem de acompanhar a contexto série/ano, ocorrendo, muitas vezes, repetência, evasão escolar e exclusão social.

Santos (2019) em sua dissertação, discorre que devemos discutir a respeito do desenvolvimento de eventos e práticas de letramento no contexto da escola, como fatores decisivos que incidem diretamente no processo de ampliação do letramento. Diante da problemática de que muitos estudantes advindos de escolas públicas têm apresentado baixo desempenho na leitura e escrita, por outro lado, têm educandos que apresentam uma boa desenvoltura. Diante dessa dicotomia, a autora tem como intuito conhecer os eventos e as práticas de letramento a que os alunos são expostos nos anos finais do ensino fundamental, no contexto de uma escola pública situada no Sul de Minas Gerais.

A autora aponta que, em nosso país, o número de analfabetos caiu, porém, ainda são preocupantes os índices de proficiência dos sujeitos ao final do ensino fundamental. Uma grande parcela dos estudantes, apesar dos muitos anos de escola, ainda continua sem conseguir usar a leitura e a escrita em seu dia a dia, ficando, certamente, à margem da sociedade letrada e grafocêntrica, que, cada vez mais, exige das pessoas diversos letramentos.

Como resultado, a autora afirma que ao observar os eventos e práticas de letramento na escola, aponta para a relevância de se desenvolverem práticas que possibilitem o uso social da leitura e da escrita, bem como, para a relevância do papel da instituição como agência de múltiplos letramentos, principalmente, para alunos das camadas populares.

Tendo em vista que, dados do IBGE (2022) apontam que pessoas dos grupos marginalizados sofrem mais com o analfabetismo, já que as taxas de analfa-

betismo de pretos (10,1%) e pardos (8,8%) são mais do dobro da taxa dos brancos (4,3%). Para cor ou raça indígena (16,1%), é quase quatro vezes maior.

Além disso, com os dados obtidos na pesquisa, Santos (2019) constata que a escola, como ambiente letrador, tem a função de potencializar a relação dos sujeitos com as práticas sociais de leitura e de escrita, de modo a incidir na ampliação do letramento. Considerando que, o letramento é uma ferramenta poderosa para possibilitar maior inserção dos sujeitos na sociedade letrada e, conseqüentemente, alcançar maior cidadania e desenvolvimento humano.

PERCURSO METODOLÓGICO

A proposta metodológica dessa pesquisa tem natureza qualitativa, desenvolvendo-se mediante um relato de experiência vivenciado na disciplina Língua Portuguesa como professora contratada, numa escola pública estadual de ensino fundamental anos finais, localizada em Camaragibe-PE em uma região periférica, no ano de 2021.

As atividades propostas foram realizadas da seguinte maneira e ordem, durante três encontros: no início do ano letivo, foi dado o primeiro passo com a realização de uma sondagem da leitura e escrita dos estudantes. Nesse momento, foram identificados três alunos, em uma turma de 41 discentes, que não conseguiam realizar a leitura e a escrita de substantivos simples da Língua Portuguesa. Uma das justificativas plausíveis para essa situação foi o fato de a escola estar localizada em uma região periférica. O público-alvo desse relato de experiência é composto por discentes que estão no Ensino Fundamental – Anos Finais e pertencem a famílias carentes, sem boas condições financeiras e estrutura tecnológica em casa, para comportar adequadamente o ensino remoto realizado durante a adaptação das escolas ao novo formato de ensino a distância (EaD).

Em seguida, a partir dessa sondagem, para auxiliar esses discentes na alfabetização e letramento, foram escolhidas atividades na internet, para trabalhar elementos básicos de leitura e escrita, com desenhos de alimentos e figuras do

cotidiano dos discentes na escola, na tentativa de facilitar a leitura e despertar o interesse dos estudantes pelas atividades, pois, caso fosse muito difícil, os estudantes não iriam tentar realizar os exercícios. Foi possível constatar que os alunos sequer sabiam escrever o próprio nome no cabeçalho da atividade.

Pensando nisso, podemos apontar os níveis de leitura e escrita dos estudantes segundo Ferreira (1985) que englobam o nível pré-silábico, em que as crianças começam a experimentar a escrita de maneira exploratória e o nível silábico, as crianças começam a reconhecer que as letras representam sons e as palavras podem ser segmentadas em unidades sonoras.

Para auxiliar a realização dessas atividades com apoio teórico e metodológico, juntamente com a escrita desse artigo, foram realizadas leituras de estudos bibliográficos atuais a respeito da alfabetização e letramento: Costa; Ribeiro e Rocha (2020), Leal e Lima (2019) e Santos (2019), no intuito de analisar as discussões contemporâneas sobre a temática, entrelaçando as falas às experiências vividas em sala de aula.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

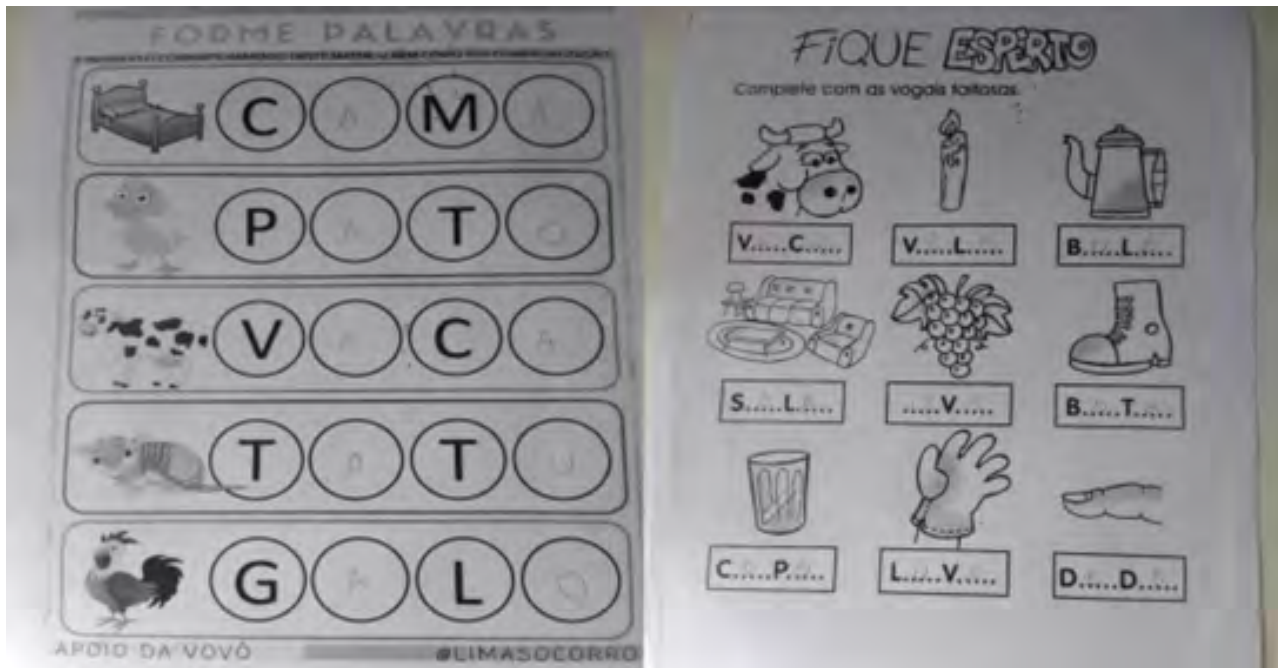
A aplicação das duas atividades que envolviam alfabetização e letramentos, com os três alunos escolhidos na sondagem, por terem dificuldade com a leitura e escrita, resultou no interesse em realizar as tarefas propostas, motivada por serem atividades que envolviam a realidade desses estudantes, mesmo diante da dificuldade para escreverem as palavras.

Em um primeiro momento, na realização dessas atividades, pedimos aos alunos para identificar as figuras presentes no exercício e perguntamos se eles usavam e conheciam os objetos, animais e comidas presentes nas imagens. A partir disso, os discentes conseguiram identificar todos os objetos, mas dois deles confundiram a luva com uma mão e a sala com um sofá.

Um das dificuldades dos discentes na realização de uma das atividades, foi pôr a primeira letra da palavra estar presente na atividade anterior, eles conse-

guiram escrever, ocorreram alguns erros, mas com o auxílio da professora, conseguiram escrever. A Figura 1 apresenta as duas atividades desenvolvidas com os alunos:

Figuras 1. Atividades realizadas com os alunos com dificuldade de alfabetização e letramento



Fonte: Dezerto (2013).

Após a escrita, foi à fase da leitura das palavras, nesse momento os discentes ficaram confusos para ler “Bule” e “Sala”, mas conseguiram realizar a leitura apesar da dificuldade. Mesmo a atividade sendo simples e grande parte das letras sendo vogais, os alunos tinham dificuldade em escrever e ler, assim como assimilar e relacionar o que estava na figura com a realidade deles.

Analisando esses achados com o que é debatido em Soares (2004), Albuquerque (2007), Carvalho (2011) e Street (2012), observamos que a alfabetização realmente é uma ação de ler e escrever, enquanto o letramento envolve assimilação, o desenvolvimento dessa leitura e escrita. Fica evidente que ajuda muito o aluno unir esses processos, uma vez que as atividades têm que ser adequadas à faixa etária e deve ser realizada uma assimilação do conteúdo com a realidade do aluno, para auxiliá-lo em sua dificuldade de ler e escrever.

Além disso, comparando os resultados com a literatura especializada, observamos que é estabelecido um diálogo entre esses resultados e o que é debatido nas pesquisas contemporâneas apresentadas anteriormente, ao apontarem que mesmo os alunos estando no 7º ano do Ensino Fundamental, eles não têm domínio das habilidades da leitura e da escrita e precisam de maior atenção nesse processo de alfabetização e letramento.

Algo que está entrelaçado a isso e prejudicou ainda mais os discentes, foi o período pandêmico, nele as escolas estavam se adaptando à nova realidade e os professores às novas metodologias e estruturas para o ensino, enquanto os discentes também tiveram que se adequar a essa nova realidade. Foram mais de 2 anos de incertezas e mudanças, principalmente com a adaptação ao ensino em aulas virtuais.

Diante de um cenário caótico, alunos que já tinham dificuldade em desenvolver a leitura e a escrita, foram ainda mais prejudicados, muitas vezes motivadas pelo excesso de atividades. Isso ocorreu em parte pelo processo de adaptação do professor e devido à falta de recursos e aparatos tecnológicos para os estudantes (Telaska; Machado, 2022).

Santos e Oliveira (2021) também partem desse pressuposto e afirmam que o trabalho escolar no Brasil, ficou complicado, pois o país estava caótico e isso refletiu muito no ensino, uma vez que as informações precisas eram poucas e faltavam orientação e assistência do governo, o que nos levou a um cenário de muitas dúvidas e incertezas.

Compreendendo esse cenário e dialogando com Carvalho (2011), observamos que o enfoque deve ser dado em realizar atividades que alfabetizem letrando, pois, esses discentes que chegaram nessa série escolar, sem saber ler e escrever, precisam, o mais rápido possível, serem alfabetizados e letrados para darem continuidade aos seus estudos e se desenvolverem na sociedade, pois, da maneira que se encontram até mesmo a simples tarefa de assinar o próprio nome é um impedimento para o pleno desenvolvimento do estudante em sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que esse trabalho contribui para as pesquisas vigentes, ao apontar que, por mais que não tenhamos dados em abundância, o ensino online, ocorrido durante a pandemia e até mesmo a falta de aulas, principalmente, para aqueles que não tinham acesso à internet ou internet de qualidade, prejudicou muitos discentes, que não tiveram continuidade no processo de alfabetização e letramento, como os dos nossos relatos que estão no 7º ano do Ensino Fundamental e não tem domínio das habilidades de leitura e escrita.

Em suma, nosso relato não tem como intuito realizar a criação de “bodes expiatórios” para as problemáticas educacionais, mas investigar como podemos ajudar os discentes que se encontram em uma situação de analfabetismo funcional, mesmo frequentando a escola durante anos, alguns deles não têm suas habilidades de escrita e leitura desenvolvidas plenamente, assim, não podemos fechar os olhos para essa situação que já ocorria e foi intensificada com o período pandêmico. Dessa maneira, pensar e elaborar atividades que alfabetizem letrando pode ser um caminho para auxiliar os discentes que estão em meio a situações como essa relatada.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Brasil tem 11 milhões de analfabetos**, aponta IBGE. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2020/11/brasil-tem-11-milhoes-de-analfabetos-aponta-ibge>. Acesso em: 13 ago. 2022.

AGÊNCIA IBGE. **Censo 2022: Taxa de analfabetismo cai de 9,6% para 7,0% em 12 anos, mas desigualdades persistem**. 2024. Disponível em: [https://agencia-denoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/40098-censo-2022-taxa-de-analfabetismo-cai-de-9-6para-7-0-em-12-anos-mas-desigualdade-s-persistem#:~:text=Os%201.366%20munic%C3%ADpios%20com%20popula%C3%A7%C3%A3o,habitantes%20\(3%2C2%25\)](https://agencia-denoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/40098-censo-2022-taxa-de-analfabetismo-cai-de-9-6para-7-0-em-12-anos-mas-desigualdade-s-persistem#:~:text=Os%201.366%20munic%C3%ADpios%20com%20popula%C3%A7%C3%A3o,habitantes%20(3%2C2%25)) Acesso em: Acesso em: 15 fev. 2024.

ALBUQUERQUE, Eliana. Conceituando alfabetização e letramento. In: SANTOS, C. F.; MENDONÇA, M. (Org.). **Alfabetização e letramento: conceitos e relações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. p. 11-22.

ARAÚJO, L. M.; CASTELO BRANCO, J. M. de C.; PAZ, F. S. Relato de experiência: um experimento de baixo custo com a força centrípeta. **Ensino em perspectivas**. Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 1-13, 2023. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas>. Acesso em: 15 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Brasília, 10 jan. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em: 15 fev. 2024.

CARVALHO, Marlene. **Alfabetizar e letrar: um diálogo entre a teoria e a prática**. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

COSTA, Geslaine; RIBEIRO, Gesiane; GOMES, Liliane, ROCHA, Ana. **Alfabetização e letramento: uma aliança necessária no processo de ensino/aprendizagem na educação infantil**. Anais do 2º Simpósio de TCC, das faculdades FINOM e Tecsoma. 2020. p.420-431.

DEZERTO, A. **Atividades de alfabetização para crianças de 6 a 7 anos**. 2013. Disponível em: <http://profaadrianadezerto.blogspot.com/2013/07/atividades-de-alfabetizacao-para.html>. Acesso em: 07 de ago. de 2022.

LEAL, Sandra; LIMA, Siumara. Alfabetização e letramento nos 6^{os} anos do ensino fundamental: um espaço em construção. **Revista Conexão UEPG**, Universidade Estadual de Ponta Grossa, v. 15, n. 1, 2019, p. 43-52.

ROJO, Roxane. **Letramentos múltiplos, escola e inclusão social**. São Paulo: Parábola Editorial, 2009. 127p.

SANTOS, Andréa. **A ampliação do letramento nos anos finais do ensino fundamental: práticas muito além da sala de aula em uma escola pública do sul de minas**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alfenas–MG, Minas Gerais, 2019.

SANTOS, J. C. dos; OLIVEIRA, L. A. de. Percepções sobre as ações das redes públicas de ensino durante a pandemia. **Educ. Form.**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. e5412, 2021. DOI: 10.25053/redufor.v6i3.5412. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/5412>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Júlio Brando Messias

Graduado em Medicina Veterinária - 1993 (UFRPE), graduado em Licenciatura - Setor de Técnicas Agropecuárias - 1994 (UFRPE). Especialista em Morfologia (UFPE), em Metodologia do Ensino Superior para área de Saúde (UPE) e Especialista em Gestão em Saúde (UPE). Mestre em Ciência Veterinária - 2002 (UFRPE) e Doutor em Ciências Farmacêuticas - 2010 (UFPE). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Pernambuco, Campus Santo Amaro lotado no Instituto de Ciências Biológicas (ICB). Leciona as disciplinas da graduação na área de Morfologia, com ênfase em Histologia e Embriologia. Leciona na Pós-Graduação (Lato Sensu) - Didática do Ensino Superior para os Curso de Genética e Biologia Molecular e o Curso de Microbiologia; Disciplina Ética e Legislação nas Residências de Planejamento e Gestão em Serviços Farmacêuticos (Hospital da Restauração e Hospital Hemope), Disciplina Ética e Bioética na Residência de Cuidados Paliativos em Saúde (Hospital Universitário Oswaldo Cruz) e na Residência em Urgência, Emergência e Trauma (Hospital Getúlio Vargas). Foi Coordenador da Especialização em Ensino da Biologia pela Universidade Aberta do Brasil (MEC-Capes/UPE) / Modalidade a Distância (2011 a 2018). Como pesquisador, atua principalmente nos seguintes temas: educação, técnicas histológicas, toxicologia no desenvolvimento embrionário, citogenotoxicidade.

Inalda Maria de Oliveira Messias

Atualmente é professora da Universidade de Pernambuco, UPE Campus Petrolina, no curso de Enfermagem, lecionando as disciplinas de Cuidar de Enfermagem no Perioperatório e Central de Material e Esterilização. É Especialista em Microbiologia com concentração em Infecção Hospitalar (FAFIRE), Especialista em Didático Pedagógica para a Educação em Enfermagem (UFPE), Especialista em Gestão em Saúde (UPE). Professora da Especialização em Desenvolvimento Sustentável na Educação Básica (UPE). É Mestre em Engenharia de Sistemas pela Escola Politécnica da Universidade de Pernambuco - POLI/UPE. Doutora em Biotecnologia pela Rede de Biotecnologia do Nordeste - RENOBIO (UFRPE). Atuou na educação à distância (EaD) no Curso de Licenciatura em Biologia, lecionando as disciplinas Práticas de Laboratório e Embriologia. Na Especialização em Ensino da Biologia - EaD lecionando as disciplinas Educação em Saúde e na disciplina Práticas Educativas em Saúde. Foi professora substituta da UFPE no Centro Acadêmico de Vitória da Santo Antão e Professora da Faculdade Mauricio de Nassau, lecionando a disciplina Conhecimento e Orientações para o Cuidado no Período Perioperatório e na disciplina Importância da Central de Material e Esterilização. Atuou como Enfermeira na Unidade de Terapia Intensiva Geral e Coronária, Hemodinâmica (UNICORDIS) e Emergência e Centro Cirúrgico (Hospital Real Português).

Aécio Henrique Alves da Silva

Técnico em Radiologia e Diagnóstico por Imagem - 2009 (FAPTEC), Bacharelado em Biomedicina - 2019 (UNINASSAU), Graduado em Ciências Biológicas - 2021 (UPE), Graduado em Licenciatura em Artes - 2021 (UNIFAVENI), Especialista em Ensino de Arte e Musicalidade - 2022 (FAMEESP), Especialista em Ensino de Biologia e Ciências - 2023 (FACUVIX), Especialista em Artes Visuais - 2023 (FACUVIX), Especialista em Biotecnologia - 2023 (FACUVIX) (2022). Foi Supervisor do Educacenso na região do Cariri Paraibano entre os anos 2009-2010. Foi Tutor Presencial do Polo Estadual EAD UAB Sertânia do Curso de Especialização em Gestão e Coordenação em Educação. Atualmente é Técnico em Radiologia no Hospital e Maternidade Regional Santa Filomena desde 2014 até os dias atuais. Atualmente é Professor de nível técnico - Complexo Educacional do Cariri (CEC) com as Disciplinas: Ressonância Magnética, Tomografia Computadorizada, Ética e Biossegurança, Radiologia Veterinária, Física Aplicada à Radiologia e Fisiopatologia Radiológica. Atua também como Professor na Rede Municipal da Cidade de Monteiro - PB.

Paulo César Marques de Andrade Santos

Professor Livre-Docente da Universidade de Pernambuco, pós-doutor em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Docteur en Sciences de l'Éducation, com menção très honorable pela Université Lyon II - França, mestre em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), especialista em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG) e pós-graduado em Metodologia e Didática do Ensino Superior pela UNEB. Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Dom Pedro II e bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Atualmente, é professor permanente do Programa de Mestrado e Doutorado em Formação de Professores e Práticas Interdisciplinares (UPE/PPGFPP), onde coordena a linha de Políticas Educacionais, Formação Docente e Práxis Pedagógica, e leciona Currículo, Formação Docente e Práticas Pedagógicas e Estado e Políticas Públicas Educacionais. No Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Escolar e não Escolar no Sertão Pernambucano (GEPESPE), coordena o grupo de estudos em Avaliação e Gestão Escolar (AGE). No pleno de Pedagogia do campus de Petrolina (PE), leciona as disciplinas de Currículo e Contemporaneidade, Avaliação da Aprendizagem, Gestão e Coordenação Escolar e Estágio Supervisionado.

CONCEPÇÕES E PRÁTICAS NA GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR

www.terried.com
contato@terried.com
(55) 99656-1914



TERRIED